إدارة المؤسسات الإعلامية

بين النظرية والتطبيق



دكتور حسن علي محمد

دار الفجر للنشر والتوزيع

إدارة المؤسسات
الإعلامية
بين النظرية والتطبيق

إدارة المؤسسات الإعلامية

بين النظرية والتطبيق

تأليف

دكتور حسن علي محمد

أستاذ الإذاعة والتليفزيون

عميد كلية الإعلام ـ جامعة بني سويف (سابقاً)

رئيس قسم الإعلام

كلية الآداب – جامعة المنيا

دار الفجر للنشر والتوزيع

2017

المحتويات

رقم الصفحة	الموضـوع
9	المقرر : إدارة المؤسسات الإعلامية
13	مقدمة
17	الفصل الأول :الإدارة والتنظيم - مفاهيم ومصطلحات
19	مفاهيم التنظيم الإداري
23	مكونات التنظيم الإداري
23	الهيكل التنظيمي
25	مقومات التنظيم الإداري
26	أنواع التنظيم الإداري
31	تقييم أنواع التنظيم الرسمي
35	توصيف الوظائف أساس توزيع العمل
35	أنواع التنظيم الإداري بالمؤسسات الإعلامية
39	ملخص الفصل
40	الأسئلة
41	مراجع الفصل
43	الفصل الثاني : التنظيم في المؤسسات الإعلامية
44	مبادئ التنظيم الإداري
45	التقسيم الإداري
53	مجالات إعادة التنظيم

الموضـوع	رقم الصفحة
معوقات إعادة التنظيم وتطويره	54
نظرية البيروقراطية و التنظيم الإداري	56
التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية	57
ملخص الفصل	61
الأسئلة	62
مراجع الفصل	63
الفصل الثالث:العناصر الأساسية لإدارة المؤسسات الإذاعية	65
الأهداف	67
كادر المؤسسة من موظفين وعمال	69
رأس المال	69
المقر ومشتملاته من آلات ومعدات	71
نشاط المؤسسة	72
الاتصال	73
الإدارة	74
مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية	76
ملخص الفصل	92
الأسئلة	93
مراجع الفصل	94
الفصل الرابع : نماذج تطبيقية في الإدارة الصحفية	95
التنظيم الإداري لدار التحرير للطباعة والنشر	100

الموضـوع	رقم الصفحة
التنظيم الإداري لمؤســسة الأهــرام	109
التنظيم الإداري لمؤسسة دار الهلال	116
التنظيم الإداري لوكالات الأنباء العربية	123
ملخص الفصل	141
الأسئلة	142
مراجع الفصل	143
الفصل الخامس :التنظيم الإداري الفضائيات الحكومية والخاصة	145
التنظيم الإداري لاتحاد الإذاعة والتليفزيون كمؤسسة إعلامية حكومية	146
التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية الخاصة	188
ملخص الفصل	191
الأسئلة	192
مراجع الفصل	193
الملاحق	195

المقرر : إدارة المؤسسات الإعلامية .

- الغاية من المقرر :

أن يلم الطالب بمبادئ وتطبيقات إدارة المؤسسات الإذاعية والتليفزيونية والصحفية ومؤسسات العلاقات العامة .

- أهداف المقرر :

بنهاية دراسة هذا الكتاب سيكون الطالب قادرا علي :

- أن يعرف ماهية الإدارة بصفة عامة .
- أن يفهم بلغته الخاصة المفاهيم والمصطلحات بهذا الكتاب.
- أن يشرح الهياكل الوظيفية والتنظيمية في المؤسسات الإعلامية ومؤسسات العلاقات العامة .
- أن يقارن بين نظم الإدارة الإذاعية والإدارة الصحفية وإدارة العلاقات العامة .
- أن يتعمق في فهم علاقات الإدارة بالمؤسسات الإعلامية .

- محتويات المقرر :

1- مفاهيم ومقومات وأنواع التنظيم الإداري
2- مبادئ التنظيم الإداري
3- التنظيم الإداري التليفزيوني في الفضائيات المصرية

4- التنظـيم الإداري لاتحـاد الإذاعـة والتليفزيـون (الهيئـة القوميـة للإذاعـة والتليفزيون) .

5- التنظيم الإداري للمؤسسات الصحفية .

6- التنظيم الإداري للهيئة العامة للاستعلامات .

7- التنظيم الإداري لوكالات الإعلان .

- المراجع : مدونة في نهاية كل فصل .

إرشادات

للسير في محتوي هذا المقرر

عزيزي الدارس :

إليك بعض الإرشادات تساعدك في تناول هذا المقرر وتسهم في تنمية تحصيلك العلمي بما يعود عليك بالفائدة المرجوة .

1- يتم تدريس المقرر من خلال الالتزام بمحتويات هذا الكتاب الذي بين يديك

2- يتم عمل لقاءات مع أستاذ المقرر كل أسـبوع او أسـبوعين فكـن مسـتعدا بملاحظاتـك وتساؤلاتك وما تراه من استفسارات .

3- اقرأ الأهداف السلوكية المشار إليها في بداية كل فصل بعناية لمعرفة ما يمكن مناقشـته مع أستاذ المقرر .

4- اقرأ المحتوي الخاص بكل فصل ثم راجع الأسئلة في نهايته ثـم حـاول الإجابـة عنهـا في ضوء المقرر.

5- قم بإعداد قائمة الموضوعات التي واجهت صعوبة في فهمها لمراجعتها عند المـذاكرة او عند مقابلة أستاذ المقرر.

6- استعن بمكتبة الكلية او الجامعة للحصول علي مزيد من المعلومات المرتبطة بالمقرر.

7- اكتب الإجابات في كراس تخصصه لذلك ثم تثبت من صحة إجاباتـك بمسـاعدة أسـتاذ المقرر .

8- حاول أن تربط بين ما تدرسه وما تشاهده في الحياة

9- في نهاية كل وحدة ملخص وبعض المراجع ذات الصلة

10- لا تنتقل من فصل إلي فصل إلا إذا تأكدت تمن فهمك للفصل الذي تقوم بمذاكرته.

مقدمة

كانت أول طبعة من هذا الكتاب تجريبية شأنها شأن كتبي كلها ، دائما أقدم طبعة تجريبية تفتح الحوار مع طلابي وزملائي والخبراء في المؤسسات الإعلامية ثم مع الوقت والمناقشات نضيف ونصوب ونعدل .

وقد قدمت في تلك الطبعة بعضا من خبرة ذاتية ، وبعضا آخر من رؤى أكاديمية لسابق خبرتنا في العمل الإعلامي ، وكنت حريصا علي المناقشة والاستماع إلي آراء الطلاب ، وآراء زملائي وأصدقائي من قيادات المؤسسات الإعلامية في مصر وبعض الدول العربية التي ذرتها مدربا .

وحرصت فى هذه الطبعة علي القيام بمراجعة شاملة للكتاب وتحديث الأرقام والإحصاءات وإضافة بعض التعديلات والقوانين الجديدة .. واستكمال بعض النواقص ، فضلا عن إشرافي علي 4 رسائل ماجستير ودكتوراه كلها في الإدارة الإعلامية لطلاب مصريين وعرب ..، اختلفت فيها القضايا الإدارية المطروحة علي بساط البحث كما اختلفت معها الظروف السياسية وأنظمة الحكم والملكية مما فتح آفاقا جديدة وجدتها جديرة بالبحث وجدير بطالب الإعلام أن يعرفها !!

ثم دعيت من معهد الإذاعة والتليفزيون بالقاهرة لإلقاء محاضرات في دورات تدريبية لمديري العموم ووكلاء الوزارة تناقش عددا من قضايا الإدارة الإعلامية ومن خلال المناقشات ثم فحص حالات عملية ونماذج تطبيقية اتضحت

معالم وجوانب كانت خافية حرصت علي تـدوينها وجـاء وقـت إضـافتها للكتـاب في هـذه الطبعة التي بين يديكم .

تتفرع المؤسسات الإعلامية في مصر، والوطن العربي، لتشـمل مؤسسـات صـحفية، وإذاعة، وتليفزيون، ووكالات أنباء، ودور نشر، وشركات إعلانات ، وإعلام الكتروني ، ولكنهـا تتفق مع أية منظمة أخرى في أنها جميعاً لها نفس أوجه نشـاط المؤسسـات أو المـنظمات التجارية، مثل الإنتاج، والمشتريات، والتسويق، والأفراد والأعـمال المكتبيـة، والتحويـل، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام في مصر والوطن العـربي بصـفة عامـة، تفـرض علاقـة خاصـة بـين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها، وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسـات، وتحديد أهدافها، وأساليب تحقيقها.

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية، فإن هذه الأهـداف متحركـة، ومـن ثـم فـإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلي أكثر من مهارة، فالتسلح بالعلم الإداري – مثلاً – لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية، تحتاج إلي مرونة في إصدار القـرارات وسرعـة اتخاذهـا. والقدرة على حل المشكلات السريعة، والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإداريـة، والفنيـة، والتحريرية في مؤسسة صحفية ما.

كـذلك فـإن المشـكلات التـي تواجـه مـدير إذاعـة أو تليفزيـون ليسـت مثـل مشـكلات مصـنع إطـارات أو مزرعـة، إذ أنهـا مشـكلات مـن نـوع خـاص، تحتـاج إلي

المرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل أنها علاوة على ذلك تحتاج إلي مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها "تسويقها".

ومن قراءة عجلي للتراث العلمي في مجال الإدارة الإعلامية تبين لنا ندرة حقيقية في المكتبة الإعلامية العربية مما دفعنا إلي تقديم هذا الكتاب لطلاب الإعلام والعاملين والقيادات في المؤسسات الإعلامية عله يسد ثغرة في المكتبة الإعلامية العربية .

وبالله التوفيق،،،

المؤلف ،،

دكتور حسن علي محمد

الفصل الأول

الإدارة والتنظيم

مفاهيم ومصطلحات

- الأهداف السلوكية :

بعد الانتهاء من دراسة الفصل يكون الطالب قادرا علي الآتي :

- معرفة مفاهيم الإدارة عامة والإدارة الإعلامية خاصة.
- يستعرض مبادئ التنظيم الإداري .
- يقارن بين أنواع التنظيم الإداري.

- العناصر الأساسية :

1- مفاهيم التنظيم الإداري.

2- مبادئ التنظيم .

3- مقومات التنظيم الإداري

4- أنواع التنظيم الإداري .

تمهيد :

إذا كان نشاط الإدارة العامة هو القيام بتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، فإن التنظيم هو العملية الإدارية الرئيسة التي تتولى الإدارة العامة بواسطتها تنفيذ الأهداف المرسومة لها. "[1]" ، ولذا تتفق طبيعة التنظيم الإداري في أي مؤسسة مع السمات العامة للإدارة، وهي:

- أن الإدارة هي ظاهرة حركية تتعامل مع المتغيرات في مواقف معقدة، ذلك أنها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة في إطار ظروف مادية ومعنوية تتفاعل من أجل تيسير أو إعاقة مسيرة الإدارة في تحقيقها لأهدافها"[2]"
- كلما وجدت ضغوط وتعقيدات المواقف أمام الإدارة كلما ساعد ذلك على تطويرها وحركتها للتغلب على هذه الضغوط."[3]"

1 - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001) ص: 17.

2 - محمود علم الدين، أميرة العباسي: إدارة الصحف واقتصادياتها (القاهرة: كلية الإعلام، 2001) ص: 221.

3 - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص: 65.

مفاهيم التنظيم الإداري:

التنظيم مفهوم عام يعبر عن "وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجميع الحسابي لأجزائها. "[1]"

فالتنظيم يدور حول الجهد الجماعي لأنه وحده الذي يحتاج إلى التنظيم، أي أنه إذا كان عبء العمليات المطلوب القيام بها يزيد على قدرة شخص واحد وجب التنظيم، حيث من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولاً عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجه المطلوب، في إطار السلطة المخولة إليه. "[2]"

وعلى هذا، فإنه يمكن النظر إلى التنظيم على أنه وظيفة إدارية تهتدف إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين، وإسناد كل مجموعة من النشاط إلى شخص مسئول وتفويضه بالسلطات والصلاحيات اللازمة لأداء هذا النشاط، بحيث يكون هناك تنسيق في العلاقات بين هذه المجموعات من النشاط وبين سلطات المشرفين عليها.

1 - فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة (القاهرة: د.ن، 1995) ص: 81.

2 - السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة (أسيوط – جامعة أسيوط: كلية التجارة، 1998) ص: 233.

والتنظيم يعبر عن نظام اجتماعي حيث يعكس الهيكل التنظيمـي مجموعـة مـن العلاقات التي تسود بين الأفراد القـائمين عـلى التنظـيم، وهـو عمليـة توفيـق وتفاعـل بـين الموارد الإنسانية من ناحية، وبين العوامل أو المحددات الموقفية من ناحية أخرى."[1]"

كما يعرف التنظيم على أنه "عملية لتنسيق الجهود البشرية حتى يمكـن تحقيـق الأهـداف بكفاءة من خلال سلطة فاعلة تهـدف إلى تحقيـق الـترابط وأداء العمـل بطريقـة جماعيـة منظمة وفعالة"[2]"، وهو تعريف قريـب مـن أنـه "عمليـة ترتيـب الجهـود البشريـة داخـل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك مـن أجـل تحقيـق أفضـل مـا يمكـن تنفيذه من أهداف وبأقل تكلفة"."[3]"

بينما يركز آخرون على هيكل الجهـاز الـذي تسـعى الإدارة عـن طريقـه لتحقيـق أهـدافها فهـو "البنـاء الـذي يـتم تقـديم العمـل الإداري مـن خلالـه، ومـن ثـم تتحقـق

---

1 - محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم (القاهرة: دار الفكر العربي، 1999) ص: 9.

2 - F. A. Riggs: the Ecology of Public Administration (Asia Publishing house, 1997) P: 49.

3 - Dan Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum: Management (USA: international Thomson Publishing, 1999) P: 325.

وظائف الإدارة العامة"""[1]"، ويتم من خلال "تصميم هيكل المنظمة على النحو الذي يـؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها"."[2]"

ونخلص من التعريفات السابقة إلى:

1- لا يعد التنظيم هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة المؤسسة لتحقيـق أهـدافها مـن خلال تنسيق الجهود والوظائف والأعمال على نحو ملائم يتفق مع ظـروف كـل مؤسسة والأهداف التي أنشأت من أجلها.

2- التنظيم ليس عملية فورية تتم مرة واحدة، بل هو في الحقيقة عمليـة متجـددة ومستمرة كباقي مكونات العملية الإدارية، فقد يكشف التشغيل عـن نشـاطات أساسية لم توضع في الحسبان عند إنشاء التنظيم الأصـلي، أو أن هنـاك نشـاطات كانت أساسية وقت الإنشاء ثم فقدت أهميتها بعـد ذلـك مـما اسـتتبع إلغاؤهـا كلية"[3]"، وقد تتم تلك التعديلات بشكل جزئي على الهيكل التنظيمـي القـائم، أو قد يقتضي الأمر هدمه وإعادة تشييده من جديد.

---

1 - Stephen P. Robbins & Marry Coulter: management (USA: Pearson Prentice Hall, 2005) P: 16.

2 - مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص: 421.

3 - علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998) ص: 179.

3- التنظيم عملية مركبة تبدأ أولى مراحلها بحصر كل من العناصر المادية والبشرية المتاحة والمخصصة لأداء المهام وتنفيذ الأعمال المتعلقة بالخطط الموضوعة، ثم تأتي المرحلة الثانية وتتمثل في توزيع وتقسيم تلك العناصر وفق معايير علمية وفنية تستند إلى تكوين توليفة من المهام تربط جميع الوظائف داخل المؤسسة مما يخلق نوعاً من التماسك التنظيمي اللازم لإبقاء مستوى أداء العاملين مرتفعاً."[1]"

4- يتجسد التنظيم في شكل خريطة تنظيمية توضح هيكل المؤسسة في تشكيل هرمي، حيث يظهر على القمة السلطة القيادية، ثم أقسام المؤسسة والوظائف المختلفة بها."[2]"

5- يوجد داخل التنظيم طائفة من العلاقات المتبادلة فيما بين مكوناته وعناصره ذات التأثير الكمتبادل، هذه العلاقات محكومة بمنهج إنساني باعتبار أن العنصر البشري أهم عناصر التنظيم سواء أكان في مناصب قيادية أو أي مستوى إداري أدنى."[3]"

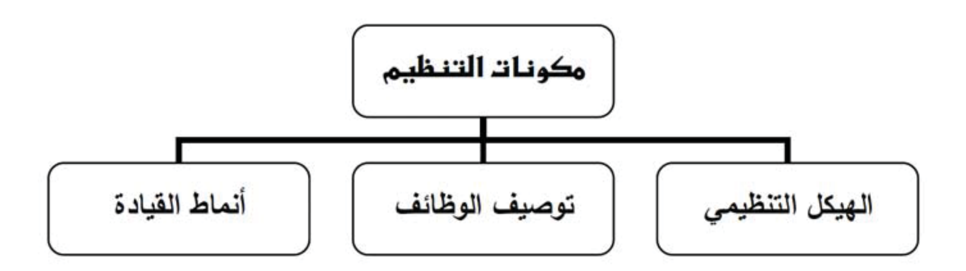
---

1 - محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي (العين: دار الكتاب الجامعي، 2000) ص: 191.

2 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997) ص: 165.

3 - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005) ص: 39.

مكونات التنظيم الإداري:



أولاً : الهيكل التنظيمي :

هو الإطار الذي يبين المكونات والحدود الرسمية للمنظمة، ويبرز في شكل خريطة تنظيمية تتكون من مجموعة من الخطوط التي تبين أهم مكونات التنظيم مثل : الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ، ونطاق الإشراف ، والسلطة والمسئولية بما يساعد على إيجاد تصور شامل لمختلف جوانب التنظيم في المؤسسة .

تعريف الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسئولية المختلفة، و طرق تدفق المعلومات الرسمية، و مستويات اتخاذ القرار، و عمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.

و من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكننا التوصل إلى العديد من النقاط و المؤشرات و المحاور الخاصة بالعملية الإدارية و التنظيمية فيها و من هذه المحاور:

حجم المؤسسة و طبيعة أهدافها ، أنواع الوظائف المتوفرة فيها مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، الإدارات الرئيسة في المؤسسة طرق تدفق المعلومات بين هذه الإدارات ، نطاق الإشراف التسلسل الإداري الخاص بعمليات اتخاذ القرار ، مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، درجة المركزية و اللامركزية السائدة أنواع الوظائف المتوفرة فيها .

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

تمر عملية إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بالخطوات التالية:

1- التعرف على أهداف المؤسسة التي سبق تحديدها .

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

3- تحديد الأعمال التي تتضمنها أوجه النشاط المختلفة .

4- إلحاق الأعمال بالوظائف وتحديد المراكز المختلفة .

5- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل منها وظيفة إشرافية .

6- تحديد السلطات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة .

الخريطة التنظيمية :

تعتبر الخريطة التنظيمية بمثابة وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنشأة ، وتبرز نشاطاتها الرئيسية ، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل.

وتنقسم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما :

1- الخريطة الرئيسة: وهي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنظمة.

2- الخريطة المساعدة أو التكميلية: وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تتضمنها الخريطة الرئيسة.

الدليل التنظيمي :

يعتبر الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية حيث يوفر معلومات تفصيلية ومكملة لما تورده الخريطة ، وقد يحتوي على الخريطتين الأساسية والمساعدة وأهم محتوياته هي :

1- الأهداف العامة للمنظمة .
2- سياسات المنظمة .
3- التقسيمات التنظيمية الرئيسة والفرعية وأهداف الوحدات .
4- السلطات والمسئوليات.
5- الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظائف
6- العلاقات الإدارية في المنظمة .
7- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية .
8- أساليب العمل وإجراءاته في الوحدات التنظيمية المختلفة .

مقومات التنظيم الإداري :

تتمركز مقومات التنظيم الإداري الأساسية في الوظيفة ومن يشغلها من الموظفين، بحيث يمكن القول أن بناء أي بناء أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الوظائف والعاملين بها، ثم يأتي بعد ذلك تكوين الوحدات الإدارية.

والتنظيم الإداري يهتم أساساً بتحديد نوع الوظائف المطلوبة، ونوعية هذه الوظائف التي تختلف باختلاف المواصفات التي توضع لكل وظيفة بحسب موقعها على السلم الإداري"[1]"، وعلى هذا، يكون هناك نوع من التناسب بين درجة الوظيفة وأهميتها وبين إمكانيات ومؤهلات من يشغلها.

أنواع التنظيم الإداري:

بشكل عام هناك عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء أي تنظيم من التنظيمات وهي:

1- تحديد أوجه النشاط التي يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة المحققة لأهداف المؤسسة."[2]"

2- تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في شكل إدارات أو أقسام لتسهيل إدارتها والإشراف عليها.

3- تفويض السلطة الذي يشمل توزيع الحق المخصص لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدة، بحيث يجب أن يكون للمؤسسة سلطة عليا وخطوط واضحة لممارسة هذه السلطة."[3]"

---

1 - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000) ص: 21.

2 - بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة – جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2006) ص: 34.

3 - أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (شبين الكوم: مطابع الولاء، 1996) ص: 139.

4- إلى أي مدى يمكن الاستفادة من اللجان؟ وكيف يمكن تنسيق جهود اللجان والإدارات والأقسام المختلفة وتجميعها في جهاز تنظيمي متكامل بعد تحديد دور تلك اللجان في التنظيم.

5- التمييز بين إدارات العمليات الرئيسية والإدارات المعاونة.

6- تصميم التنظيم وإحكامه بشكل يحقق أهداف المؤسسة مع عدم إغفال الجانب الشخصي ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم التنظيم."[1]"

وفي التنظيم الرسمي يتم اختيار وتعيين العاملين بناءاً على مؤهلاتهم الفنية التي تتفق مع معدلات وأنماط وأداء الأعمال، وقد ركز كل من فريدريك تايلور، وهنري فايول على هذه الأفكار النموذجية نظراً لاتساقها مع فكرة الاهتمام بالهيكل الهندسي لبناء المؤسسة ووجود قواعد علمية مثالية للتنظيم واعتبار تلك القواعد بمثابة معايير يتم بمقتضاها اختيار وتدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة."[2]"

فالتنظيم ليس مجرد تصميم هياكل وتحديد سلطات ومسئوليات، ولكنه علاقات بين أفراد تتزايد إنتاجيتهم بزيادة رضاهم الوظيفي عن العمل الناتج عن

---

1 - حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شئون موظفي الدولة، ط3 (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998) ص: 20.

2 - علي السلمي: الدراسات الإدارية في عصر المعلومات (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995) ص: 211.

النظر إليهم من قبل الإدارة نظرة إنسانية تراعـى مشـاعرهم ومـواقفهم واتجاهـاتهم دون النظر إليهم كآلة تعمل لتحقيق الأهداف كأي عنصر من عناصر االإنتاج."[1]"

ويعد التنظيم غير الرسمي ضرورة حتمية بحكم الطبيعة الاجتماعيـة للفـرد، وإذا كان التنظيم الرسـمي يخضـع لمجموعـة مـن القواعـد والقـوانين المكتوبـة فـإن الأفـراد في التنظيم غير الرسمي يتعاملون في ضوء عدد من القواعد غير المكتوبـة والقـيم الاجتماعيـة التي تؤثر في العمل وعلاقاته.

وهناك عوامل ساعدت على ظهور التنظيم غير الرسمي ومنها:

1- رغبة الإنسان في الانتماء: فلاشـك أن وجـود الإنسـان مـع غـيره مـن العـاملين في المؤسسة يخلق لديـه رغبـة في الانـتماء إلـيهم وتكـوين علاقـات معهـم وتبـادل الأفكار حول مختلف الأمور."[2]"

2- الرغبة في الأمن والحماية: حيث يسعى العامـل إلى الانضـمام للجماعـة لتحقيـق درجة من الحماية من التهديـدات الخارجيـة، عـلاوة تهديـدات التنظـيم نفسـه وتعسف الإدارة في بعض الأحيان."[3]"

1 - عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلـو المصريـة، 1995) ص: 115.

2 - نبيلة توفيق حسن، نادية أمين محمد: أصول إدارة الأعمال (أسيوط: مطبعة هابي رايت، 2004) ص: 120.

3 - أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم (القاهرة: د.ن، 2000) ص: 15.

3- الرغبة في التخلص من الملل: ذلك أن مزاولة الإنسان للعمل فترة طويلة قد يخلق لديه نوعاً من الملل والتعب الذي ينعكس سلباً على إنتاجيته، بحيث يكون في حاجة إلى جماعة تعمل كمتنفس له من الروتين اليومي."[1]"

4- النصح والمشورة: فقد يقبل الإنسان على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمي من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل إذا ما شعر بقصور في أحد جوانبه."[2]"

5- الانتماء للمهنة: بالإضافة لشعور الإنسان بالانتماء لجماعة، فإن العاملين يسعون لتقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يزاولونها ومناقشة مشكلاتهم، ومن ثم تصبح هذه الجماعة بمثابة عامل ضغط للدفاع عن حقوق ومطالب أصحاب هذه المهنة."[3]"

6- النظرة الحديثة للتنظيم: حيث إن النظرة الحديثة للتنظيم على أساس أنه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية

1 - راندي تولرساكس: كيف تقيم موظفيك بفعالية (القاهرة: مكتبة جرير، 2002) ص: 8.

2 - أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم، مرجع سابق، ص: 17.

3 - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1996) ص: 23.

والنفسية للعاملين في التنظيم ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل والتأكيد على أهميتها في زيادة الإنتاج."[1]"

كما تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم على أساس أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم فالأمر يخضع لعدة عوامل مثل ماهية أهداف الجماعة ونوعية الأفراد المكونين لها ونوع التنظيم والبيئة المحيطة.

ويتطلب التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، والقيادية التي يكتسبها الشخص تأتي من قبول جميع أفراد الجماعة بضرورة وجود شخص يعمل على تماسكها ويتمتع بثقة هذه الجماعة."[2]"

وقد يعتقد البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة، ولكن الواقع يناقض هذا الاعتقاد، فهذا النوع من التنظيم يحقق كثيراً من الفوائد إن أحسن التعامل معه، فهو يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي في حالة توافقهما.

---

1 - حسين الحموي: العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنساني، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1992) ص: 18.

2 - صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993) ص ص: 122-123.

كذلك قد يؤدي إلى تحقيق نوع مفي الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، مما سبق يتضح ما للتنظيم غير الرسمي من أهمية في الحفاظ على هيكل التنظيم الرسمي وثباته، وأيضاً تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

تقييم أنواع التنظيم الرسمي:

التنظيم الهرمي الوظيفي يتميز بقصر السلطة والمسئولية في الإدارات الأساسية والتخصص في الإدارات الفنية، أما العيب الرئيسي لهذا التنظيم فهو صعوبة الاحتفاظ بعلاقات قوية وصحيحة بين الإدارات ذات السلطة الإدارية والأخرى ذات السلطة الفنية.

أما التنظيم السائد في المؤسسات الصغيرة فهو التنظيم المركزي أو الهرمي الذي يتميز بالبساطة، كما يتميز بأن الأفراد يعرفون بالتحديد سلطاتهم ومسئولياتهم والمصدر الذي يتلقون منه الأمرالأوامر مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على إجراء التعديلات في السياسات ووضع هذه التعديلات موضع التنفيذ بسرعة ويسر.

ويعتبر التنظيم وظيفة إدارية هامة، لاقت العناية من كافة الدراسات الإدارية، ولاحقها كثير من التصوير فيما يتعلق بالمبادئ التي تعتمد عليها، وأساليب تطبيقها ويتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى وهي التخطيط، والتوجيه والرقابة، وإعداد الميزانية، والتوظيف والتدريب، والتمثيل والتفاوض... على فاعليته ويظهرهم

كوحدة واحدة، ويتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين، وتحديد الرئيس والمرؤوسين، وتحديد الواجبات والمسئوليات، بحيث يكون معروفا للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة، والمسئول عن كل نشاط، والتصرف الواجب إتباعه عندما يحدث موقف معين، أن كل هذه الأمور يكفلها التنظيم بحيث تظهر بتناسق، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية، تعمل على تحقيق هدف معين.

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع، بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، تخصيصها على الأفراد، وفق قدراتهم وخبراتهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف... ويقصد به "تحديد السلطات والمسئوليات، بالنسبة لكل شخص، والتنسيق بين واجبات الأفراد. وكذلك بين الإدارات والأقسام المختلفة، بحيث يتحقق الهدف المقصود في النهاية.

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل للمؤسسة الإعلامية، تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات، في قوالب محددة، وأقسام معينة، منعا للازدواجية، وتضارب أوت داخل الصلاحيات في العمل اليومي، ويمكن توضيح الوضع التنظيمي في صورة مكتوبة، وذلك بتحديد الإدارات من أعلى لأسفل، وتحديد

عمل كل إدارة وسلطاتها.. كما يمكن توضيحه بيانيا في شكل خريطة تنظيمية، توضح بها الأقسام، والإدارات المختلفة، وتلحق بدليل مكتوب يوضح عمل كل إدارة وما يعمل بها.. وتتميز الخريطة بسهولة قراءتها، وبيان التسلسل الوظيفي ومراكز الموظفين، تصلح مرشد عند القيام بعملية التدريب وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذي ينتظر الترقية عادة.

وجدير بالذكر أنه يجب مراعاة المرونة في التنظيم، وبحيث يمكن إعادة النظر من وقت لآخر كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف، وتقييمها عند إعادة التنظيم لما أمكن ذلك، حيث ساعد هذا على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة.

ويقصد بالتنسيق توجيه الجهود، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى الكفاية وأقل النفقات، وأقل الجهد والوقت، والسلطة العليا في أي تنظيم إداري تملك حق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ولها الحق في إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

أما تدرج السلطة الرئاسي، فيعني وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة، والتوجيه، تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء، والمشرفين، وتفوض إليهم القيادة العليا بعض صلاحيتها، ليتمكنوا من أداء واجباتهم، وتلزمهم بأن يكونوا مسئولين عن أعمالهم لدى السلطة العليا التي تمنحهم ذلك التفويض.

يلي ذلك تحديد الواجبات والأعباء الوظيفية للإدارات والأقسام والفروع المختلفة وتقسم هذه الواجبات على أساس التخصيص والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام المختلفة.

وحينما نتطرق إلى الأنشطة الإعلامية، فإن التنظيم فيها يعني تحديد العلاقات والمسئوليات والواجبات المطلوبة من كوادرها.. والمؤسسات الإعلامية تفصل في إدارتها بين جانبين هامين جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية، وهي التي تسمى في المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء، بإدارة التحرير، وتسمى بإدارة البرامج في الإذاعة والتلفزيون والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية، هو ما نسميه بإدارة الأعمال وتشتمل على إدارة شئون الأفراد، والإدارة المالية وكل الخدمات الأخرى التي تخدم وتسهل عمل إدارة التحرير، وإدارة البرامج.

إن دراسة التنظيم في مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحا من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي عبارة عن رسم توضيحي، يرمز إلى شبكة تمثل مواقع لمسئولية وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار، والاتصال بالمؤسسة، واختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقية الأمر يسهل عملية تحليل الوظائف، ويتيح وصفها، وتحديد مواصفاتها، وهذه الأمر تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاية وفاعلية، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمي

للواجبات والمسئوليات، والعلاقات بين الأفراد ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التي يفرضها التغيير، والتقدم، داخل المؤسسة وخارجها.

توصيف الوظائف أساس توزيع العمل :

وصف الوظائف وسمات ومواصفات من يشغلها بالهيكل التنظيمي، يعمل على حل ثلاث مشكلات أساسية تواجه الإدارة بعامة والإدارة الإعلامية بخاصة بشأن الوظيفة وهي:

(1) مشكلة اختيار الرجل المناسب، ووضعه في المكان المناسب.

(2) مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.

(3) مشكلة وضع قاعدة (معيار) لدفع الأجر المناسب للوظيفة.

بالإضافة إلى هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها. يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيها.

وبمقدار ما توفر المؤسسة من تنظيم جيد في بنيتها، بمقدار ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة، وحينما تختل بنية المؤسسة التنظيمية، فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة، وخاصة عند إصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية.

أنواع التنظيم الإداري بالمؤسسات الإعلامية :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم الإداري بالمؤسسات الإعلامية المصرية :

الأول: التنظيم المركزي أو الهرمي:

وهو يعتمد على المركزية، والسلطة فيه هرمية بحيث تتجمع السلطات، واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، وتتدرج السلطة فيه من قمة الهرم إلى قاعدته، بمعنى أن على المستويات الإدارية الأولى أن تنفذ ما يصدر إلهيا من تعليمات من المستوى الأعلى ومثال هذا المؤسسات الإعلامية القومية منها اتحاد الإذاعة والتليفزيون حيث السلطة بيد رئيس القطاع ومجلس الأعضاء المنتدبين ، كذلك في المؤسسات الصحفية القومية حيث يتحكم رئيس التحرير في المحتوي الإعلامي ورئيس مجلس الإدارة في الوظائف والتمويل كما نراها في تنظيم الهيئة العامة للاستعلامات .

الثاني: التنظيم الوظيفي:

ويعتمد على اللامركزية، وفيه يتبع مبدأ تفويض السلطة تفويضا نهائيا في مجالات العمل المختلفة، أو تفويض السلطة في بعض أعمال معينة ، غالبا ما تكون مشتركة بين الإدارات والأقسام المختلفة مما يتيح لها نوعا من المرونة في استخدام المسئولية واتخاذ القرار ويتجلي هذا في المؤسسات الصحفية الخاصة ، وبعض القنوات الخاصة المصرية والعربية ووكالات الإعلان .

الثالث: ويعرف بالتنظيم الهرمي الوظيفي:

وهو التنظيم الأنسب للمؤسسات الإعلامية، لأنه عبارة عن مزيج من التنظيمين السابقين، ويتيح الرقابة على الإدارات والأقسام المختلفة، ويسمح بحرية

العمل داخل تلك الإدارات والأقسام ويتيح لكل منها أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجـت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها، فـإن الإدارة العليـا تؤمنهـا لهـا.. ففـي هـذا التنظـيم تكـون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى، بحيث يكون لكل طبقـة أو مرحلـة سـلطتها النهائيـة، ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى، ولكن لكـل مـدير مـن هؤلاء، لكل مدير القسم هو السلطة الأخيرة فـيما يخـتص بـأمور قسـمه أو إدارتـه، وعـلى سبيل المثال، فإن مدير القسم هو السلطة الأخيرة فيها يختص بأمور هذه القاعـة، فرجالـه ومرؤوسه يعرضون مشكلاتهم عليه مباشرة، لا على مدير القسم الميكانيكي، ولا على المـدير التجاري، أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة الصحفية.

وفي إطار التنظيم في المؤسسات الإعلامية توجد ثلاثة أقسام رئيسية من الوظـائف هي:

(1) الوظائف القيادية: وهي الوظائف التي تخص المديرين الذين يشرفون على العمل، ويخططون له، ويصدرون القرارات حوله، ويسيطرون على قنـوات الاتصـال داخـل المؤسسة.

(2) الوظائف التنفيذية: وهي التي تباشر التنفيذ اليـومي للمهـمات في إطـار المؤسسـة وهي أنواع:

(أ) وظائف فنية (التحرير ـ الإخراج ـ التصوير ـ الرسم ـ فنيو الصوت.. الخ)

(ب) وظائف إبداعية (المؤلفون ـ الكتابـ الموسيقيون ـ الرسامون.. الخ)

(ج) وظائف إدارية ـ مكتبية.

(د) وظائف خدمات معاونة ، مثل (السائقون ـ السكرتارية ـ عمال النظافة.. الخ)

(3) الوظائف الاستشارية: وهي الوظائف التي تقدم النصح والمشورة الفنية في كلما يطلب منها إلى القيادة الإدارية في المؤسسات سواء في حل المشكلات، أوفي رسم السياسات.. مثل المستشارون الفنيون للبرامج، والمستشار القانوني.. الخ وهو قسم مكمل للقسم التنفيذي ولا يقل أهمية عنه.

والمؤسسات الإعلامية في حقيقية الأمر، لا تكتفي بهذه الكوادر التي تعمل بها لتوازي خدماتها، إذ أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءات من خارج كادرها التنظيمي، للإسهام في العطاء في تلك المؤسسات، حيث تعتمد على عدد كبير من الكتاب، والقصاصين، والرسامين، وأحيانا المراسلين الذين لا يتقاضون مرتبات شهرية من تل المؤسسات، ولكنهم يتقاضون مكافآت حسب إنتاجهم الذي يقدمونه، وهو لا يتسم بالاستمرار والثبات...ومنهم على سبيل المثال الكتاب الأحرار والمتعاملون او المستكتبون الذين تستعين بهم المجلات على وجه الخصوص لتسد حاجات لها لا يؤديها أعضاء طاقمها التحريري الثابت والمتعامل هو شخص لا يعمل عضوا ثابتا في جهاز تحرير المجلة، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة.

ملخص الفصل

التنظيم مفهوم عام يعبر عن "وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجميع الحسابي لأجزائها.

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع، بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويعتبر التنظيم وظيفة إدارية هامة، لاقت العناية من كافة الدراسات الإدارية، ولاحقها كثير من التصوير فيما يتعلق بالمبادئ التي تعتمد عليها، وأساليب تطبيقها ويتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى وهي التخطيط، والتوجيه والرقابة، وإعداد الميزانية، والتوظيف والتدريب، والتمثيل والتفاوض... على فاعليته ويظهرهم كوحدة واحدة، ويتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين، وتحديد الرئيس والمرؤوسين، وتحديد الواجبات والمسئوليات، بحيث يكون معروفا للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة، والمسئول عن كل نشاط، والتصرف الواجب إتباعه عندما يحدث موقف معين، أن كل هذه الأمور يكفلها التنظيم بحيث تظهر بتناسق، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية، تعمل على تحقيق هدف معين

الأسئلة

س 1: اشرح أهم مفاهيم التنظيم الإداري ؟.

س2: أكتب مقالا تتناول فيه أهم مبادئ التنظيم مع التمثيل لما تقول ؟

س 3: (... للتنظيم الإداري بأية مؤسسة مجموعة من المقومات التي لاغني عنها ...) في ضوء دراستك ناقش أهم هذه المقومات ؟.

س4 : قارن بين أنواع التنظيم الإداري . وأيها أكثر ملائمة لإدارة المؤسسات الإعلامية ؟

المراجع

1- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001) .

2- محمود علم الدين، أميرة العباسي: إدارة الصحف واقتصادياتها (القاهرة: كلية الإعلام، 2001) .

3- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) .

4- فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة (القاهرة: د.ن، 1995)

5- السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة (أسيوط – جامعة أسيوط: كلية التجارة، 1998) .

6- محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم (القاهرة: دار الفكر العربي، 1999).

7- F. A. Riggs: the Ecology of Public Administration (Asia Publishing house, 1997).

8- Dan Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum: Management (USA: international Thomson Publishing, 1999).

9- Stephen P. Robbins & Marry Coulter: management (USA: Pearson Prentice Hall, 2005).

10- مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).

11- علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998).

12- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي (العين: دار الكتاب الجامعي، 2000).

13- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997).

14- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005).

15- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000).

16- بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة – جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2006).

17- علي السلمي: الدراسات الإدارية في عصر المعلومات (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995).

18- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1995).

19- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993).

الفصل الثاني

التنظيم في المؤسسات الإعلامية

- الأهداف السلوكية :

بعد الانتهاء من دراسة الفصل يكون الطالب قادرا علي الآتي :

- معرفة النظم الإدارية الإعلامية .
- يستعرض أنواع النظم الإدارية الإعلامية الحكومية والخاصة .
- يقارن بين أنواع التنظيم المختلفة .

- العناصر الأساسية :

1- مبادئ التنظيم الإداري .
2- التقسيم الإداري .
3- مجالات إعادة التنظيم .
4- معوقات إعادة التنظيم وتطويره .
5- التنظيم الإداري في القنوات الفضائية المصرية .

مبادئ التنظيم الإداري :

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي ينبغي اتباعها عند وضع التنظيم أو عند ممارسة العملية التنظيمية وتؤدي إلى تمكين الإدارة من بلوغ غاياتها وتسيير أعمالها على أكمل وجه وبأقل قدر ممكن من المال والوقت والجهد، وهذه المبادئ مجرد توصيات قد يؤدي الأخذ بها إلى حسن أداء العمل"[1]"، وتتمثل هذه المبادئ في:

1- مركزية القيادة العليا في المؤسسة:

يقصد بهذا المبدأ خضوع الجهاز الإداري كله لسلطة رئاسية عليا تكون مهمتها رسم السياسة العامة للمؤسسة وتوجيه كافة الأنشطة بالمؤسسة لتنفيذ هذه السياسة، وإذا كان لهذا المبدأ ميزة وضوح وتحديد الأهداف فإنه يعمل في ذات الوقت على تحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المختلفة."[2]"

2- وحدة الرئاسة والأمر أو وحدة القيادة:

ويعني أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد في كل مستوى من مستويات التنظيم بحيث لا يكون للمرؤوس داخل المؤسسة سوى رئيس مباشر

---

1 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000) ص: 47.

2 - عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000) ص: 268.

واحد، ويحدد هذا المبدأ المسئولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل، فليس في استطاعة الفرد أن يخدم أكثر من رئيس في وقت واحد."[1]"

3- التخصص وتقسيم العمل:

من أهم المبادئ وأقدم الأفكار التنظيمية فكرة تقسيم العمل والتي تعتبر من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، والوصول بالتالي إلى أهداف التنظيم بفاعلية، أما التخصص فيعني تقسيم العمل وتجزئته بين العاملين بقصد تمكين كل منهم من مبارة العمل الذي يتقنه، كذلك يعني الالتزام من جانب الإداررات بدائرة اختصاصها الأمر الذي يفرض عليها الامتناع عن مباشرة الأعمال التي تخالف هذه الاختصاصات."[2]"

التقسيم الإداري :

وينبثق من فكرة تقسيم العمل عملية التقسيم الإداري التي بموجبها تقسم اختصاصات الإدارة المختلفة على وحدات إدارية متعددة يقوم كل منها بقسط من العمل وتخضع جميعها لسلطة عليا مما يسهل الرقابة على تلك الوحدات.

1 - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993) ص: 56.

2 - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: د.ن، 2004) ص: 46.

أولاً: التقسيم على أساس جغرافي أو إقليمي :

هذا التقسيم يؤدي إلى اللامركزية الإدارية، بحيث تخدم كل وحدة إدارية منطقة معينة لتقديم مختلف النشاطات وتوجيها إلى تلك المنطقة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا التقسيم أنه يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق في تقديم الخدمات والرقابة عليها وتخفيض تكلفة توزيع تلك الخدمات تبعاً لخفض تكلفة النقل والاتصال، كما يخفف من عبء الأعمال الكتابية والمراسلات."[1]"

ويخفف هذا النوع أيضاً من التقسيم العبء عن السلطات المركزية ويكفل الربط بينها وبين الوحدات المحلية.

ثانياً: التقسيم على أساس الوظيفة:

فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المطلوبة، فإنه يجب القيام بأوجه نشاط متعددة، ومن الأسس المستخدمة في تجميع الأعمال والنشاطات المتابهة من حيث طبيعتها في وحدة إدارية واحدة ثم تقسيم المؤسسة لمجموعة إدارات هو الأساس الوظيفي.

والتقسيم الوظيفي هو أكثر الأنواع استخداماً في المؤسسات الصغيرة، كما يستخدم كتقسيم فرعي في المؤسسات الكبيرة"2"، وبموجب هذا النوع من التقسيم

---

1 - علي شريف: إدارة المنظمات الحكومية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999) ص: 253.

2 - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه الأداء (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001) ص: 34.

يتم توزيع العمل إلى إدارات وظيفية رئيسية وإدارات ثانوية، فالإدارة الرئيسية تتصل اتصالاً مباشراً بعمليات المؤسسة وتؤثر فيها تأثيراً كبيراً، أما الإدارة الثانوية فهي وإن كانت مهمة إلا أنها لا تحتل نفس الدرجة من الأهمية.

ثالثاً: التقسيم على أساس الإنتاج:

ويطلق عليه التقسيم على أساس السلعة، ووفقاً لهذا التقسيم يتم تحديد أنواع الإدارات تبعاً لنوع الخدمة أو السلعة المقدمة للجمهور أي طبقاً لناتج نشاط كل إدارة.

ويسمح هذا التقسيم بتطبيق نظام التخصص وتقسيم العمل إلى أقصى حد ممكن، حيث يركز كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة جهوده في نطاق إدارته دون أن ينشغل بالمشاكل الخاصة بالإدارات الأخرى.

كما أنه يسمح باستغلال المهارات الشخصية والمعارف المتخصصة للأفراد للوصول إلى أفضل نتائج للعمل، ويسهل عملية الرقابة وتحديد المسئولية عن طريق قياس الناتج لكل فرد في كل إدارة أو قطاع."[1]"

رابعاً: التقسيم على أساس العملية:

يجمع هذا التقسيم الأعمال المرتبطة باستخدام نوع معين من الأجهزة الفنية في نفس الإدارة أو القطاع، ويستهدف الاستفادة من مزايا التخصص في أداء

1 - جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، 2001) ص: 239.

الأعمال المختلفة، والمنظمات الإدارية لا تعتمد -غالباً- على أساس واحد من بين الأسس السالف بيانها، وإنما تجمع في الواقع بين أكثر من أساس في نفس الوقت، خاصة إذا اتسع نشاط المؤسسة وتعددت أهدافها وبالتالي وظائف إداراتها."[1]"

ويفضل عند بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يكون موضحاً به الأساس أو الأسس التي تعتمد عليها الإدارات وبيان دور كل فرد من العاملين بها، بما يحقق أهداف المؤسسة بيسر ويؤثر على جودة المنتج النهائي لها."[2]"

4- التلازم والتوازن بين السلطة والمسئولية:

حيث إن التنظيم الإداري السليم يستلزم مساءلة الموظفين عن الأعمال المسندة إليهم ولا يمكن ذلك إلا إذا كانت لهم سلطات لمباشرة تلك الأعمال، ولهذا يقال "حيث توجد السلطة توجد المسئولية"، ولا يكفي أن توجد السلطة ملازمة للمسئولية وإنما ينبغي أن تكونا متكافئتين، ويرسي هذا المبدأ فكرة العدالة التنظيمية غير أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسات لا يطبق -دائماً- مقتضيات هذا المبدأ."[3]"

1 - محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سابق، ص: 10.

2 - محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي (القاهرة: دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) ص: 76.

3 - عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، 2003) ص: 51.

5- نطاق الإدارة:

وهو المبدأ الذي يطلق عليه "نطاق الإشراف" أو "نطاق المراقبة" أو حتى "نطاق التمكين"، وهو مبدأ يعبر عن عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس وحدة أن يشرف عليهم بشرط ألا يزيد عدد هؤلاء المرؤوسين عن القدر المناسب الذي يسمح بتنسيق جهودهم وتوجيههم بكفاءة.

وقد اختلفت المدارس التنظيمية حول تحديد عدد المرؤوسين المناسب، فهناك المدرسة الكلاسيكية التي رأى أنصارها عن طريق ملاحظة أوضاع المديرين في تنظيمات قائمة أن العدد المناسب للمرؤوسين يختلف فيما بينهم بحيث قدرهم البعض بما بين 4 إلى 8 في المستويات العليا، وبين 8 إلى 15 في المستويات الدنيا، بينما حددهم البعض الآخر ما بين 3 إلى 4 في المستويات العليا، وبين 30 إلى 40 في المستويات الدنيا."[1]"

6- تحديد الواجبات والمسئوليات بدقة:

ويعني تحديد واجبات الإدارات والأقسام المختلفة بوضوح، لتجنب الفوضى عن تحديد المسئولية وفهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن يتم تأدية العمل بها، وكذلك فهم التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها بالنسبة للقائم بالوظيفة أو متلقي الأوامر."[2]"

1 - السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: 332.

2 - نيفين غراب: الإدارة الحديثة (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994) ص: 11.

7- تفويض السلطة:

حيث تقتضي أوضاع العمل أن يقوم المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى آخرين بعد تحديد هذه السلطات بدقة، بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة، وتظهر أهمية تفويض السلطة عندما يكبر حجم العمل أو عندما تزداد الأعباء على المدير."[1]"

إن عملية تفويض السلطة بمثابة طريقة عملية تدريبية يتم من خلاله تدريب المستويات الإدارية الوسطى والدنيا على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية، ولكن الكثير من الميرين يحجمون عن تفويض سلطاتهم لرغبتهم في أداء كل الأعمال بأنفسهم ومتابعتها أو لشعورهم أن قدرتهم على المتابعة تتناقص مع زيادة درجة تفويض السلطة."[2]"

8- تسلسل القيادات:

يقصد به أن يكون هناك تسلسلاً وظيفياً في كل تنظيم يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتناسب هذا المبدأ عكسياً مع نطاق الإشراف المناسب، فمع اتساع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية وتصبح المؤسسة مسطحة والعكس صحيح، فضيق النطاق الرقابي أو الإشرافي يؤدي إلى تعدد مستويات

1 - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 34.

2 - رجب حسنين محمد: إدارة الأعمال "المداخل والنظريات والوظائف"، ط2 (أسيوط: مطبعة هابي رايت، 2004) ص: 41.

الإدارية بالتنظيم الذي الذي يتخذ حينها شكلاً هرمياً، ولكل من التنظيم المسطح والهرمـي مزاياه وعيوبه."[1]"

9- التنسيق:

وهو عنصر أساسي لتكامل العمل والبعد عن التضارب والتناقض، ويعني التنسيق توفيق جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة مع بث روح الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك كـما يعـد التنسـيق ضرورة بالنسبة لمختلف أوجه النشاط في الإدارة، والتنسيق يكون على مسـتوى الإدارة الواحـدة أو بين الإدارات بعضها البعض.

وفي المؤسسات الصغيرة ذات الوظائف المحـدودة تصـبح مهمـة التنسـيق سـهلة، رغم أنها مهمة معقدة ومتعددة الجوانب في المؤسسات الكبيرة، فهي لا تقتصر على مجـرد تنسيق العمل داخل إدارة بل تتعداه إلى كافة إدارات المؤسسة."[2]"

1 - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية: المكتـب العـربي الحـديث، 1993) ص: 271.

2 - عدلي سيد رضا، عاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية (القـاهرة: دار الفكـر العـربي، 2002) ص ص: 46-47.

10- مرونة التنظيم وإمكانية تطويره:

إذا كانت المؤسسات تتسم بقدر من الثبات والاستقرار فإن البيئة التي تنشأ فيها تلك المؤسسات تتميز بالتغير المستمر ـ ولذلك فإن مبدأ مرونة التنظيم وقابليته للتطوير يعد من المباد الأساسية التي تتجلى أهميتها في حالات تغير ظروف العمل أو القيادات أو نمط الملكية داخل المؤسسة أو تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها بما يتطلب تعديل التنظيم ليتماشى مع تلك الظروف الداخلية أو الخارجية.

11- تطوير وإعادة التنظيم الإداري:

كما أن التنظيم الإداري يعتمد على الموارد والإمكانيات المتاحة، ومن ثم فإنه يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه وأساليبه الإدارية بما يهيء له القدرة على التكيف مع تغير تلك الموارد والإمكانات"[1]"، وهو يعمل كذلك من أجل الحصول على المنتج النهائي الذي هو الهدف الرئيسي للمؤسسة والذي يعتمد على قبول أفراد الجمهور لهذا المنتج سواء أكان خدمة أو سلعة، وباتالي فهو مضطر لمسايرة رغبات هؤلاء الأفراد ويتجه نحو إحداث تعديلات في أوضاعه بما يتوافق مع تلك الرغبات.

1 - نظيمة عبد العظيم خالد: الإدارة العامة (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997) ص: 65.

مجالات إعادة التنظيم:

يمكن تحديد المجالات التي يشتمل عليها إعادة التنظيم في تعديل كافة عناصر التنظيم بما يلائم الظروف الخارجية والداخلية المرتبطة به، وهي:

- تعديل الأنشطة والأعمال التي يمارسها التنظيم وذلك من خلال استحداث أنشطة جديدة أو إلغاء وظائف بما يحقق الهدف من إعادة التنظيم."[1]"
- تعديل الإمكانات المتاحة، من خلال توجيه تلك الإمكانيات إلى الاستخدام الأمثل بالإدارات المحتاجة لذلك.
- تعديل أفراد القوى العاملة القائمين بالعمل وذلك من ناحية التغيير المادي للأفراد عن طريق الاستغناء عن بعضهم إذا كان حجم العمل لا يتطلب ذلك، وكذلك التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مستوى مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال برامج التدريب والتنمية وتطبيق قواعد الجزاءات والحوافز.
- تعديل النظم والإجراءات حيث تتركز عملية التعديل في تبسيط الإجراءات وتطوير النظم مستهدفة توفير الوقت والجهد والتكلفة وصولاً إلى أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية."[2]"

1 - محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، مرجع سابق، ص: 77.

2 - محمد نجيب صبري: استراتيجية التطوير الإداري في مصر، مرجع سابق، ص: 130.

- تعديل أساليب اتخاذ القرارات بجعلها أقل تركيزاً للسلطة في المستويات الإدارية العليا، والسماح للمستويات الأخرى بالمشاركة فيها وكذلك التعديل في سياسات العمل بما يحدث تغييراً جذرياً في أسس العمل التنظيمي.

- ولعل من أهم مجالات إعادة التنظيم ما يتعلق بالهيكل ومن ثم عملية التعديل في إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تقييم خطوط الاتصال وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات.

معوقات إعادة التنظيم وتطويره:

يواجه التنظيم الإداري في مراحل سعيه نحو تحقيق أهدافه العديد من الصعوبات، وتقع مسئولية القضاء على هذه الصعوبات في المقام الأول على القيادات، فضلاً عن العاملين في المقام الثاني المسئولين عن خلق بعض الصعوبات.

والكثير من الموظفين يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن تخصصاتهم، وهناك من ذوي الكفاءات العالية من يقوم بأعمال تحتاج إلى عاملين أقل كفاءة والعكس.

ويؤدي هذا الخلل إلى قصور في أداء الأعمال وزيادة تكاليف الإدارة دون مبرر معقول وعدم إلمام القيادات والعاملين بأهداف العملية الإدارية أو كيفية وضعها موضع التنفيذ، بالإضافة إلى استغلال القيادات للسلطات المخولة إليهم لتحقيق مكاسب خاصة أو مصالح شخصية.

ويعد سوء توزيع الاختصاصات وازدواجها من المعوقات التي تسبب قدراً كمن شيوع السلطة بين العاملين في الجهات الإدارية وشيوع المسئولية، مما يؤدي إلى تضارب الأعمال وقيام أكثر من إدارة بنفس النوع من العمل، الأمر الذي يبدد وقت الإدارة ويفتت إمكاناتها."[1]"

ومن المعوقات أمام إعادة التنظيم أيضاً تعدد الأهداف وتداخلها، فالمغالاة في تحديد كم وكيفية تنفيذ أهداف التنظيم وتفرعها بما لا يتناسب مع القدرات البشرية والمادية المتاحة وتداخل تلك الأهداف في وسائل تحقيقها أو النتائج المرجوة منها يشكل أزمة في فهم أهداف التنظيم فهماً حقيقياً يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بدقة.

كذلك قد يرجع سوء تنظيم العمل في بعض الأحيان إلى عيب في القواعد التي تحكم سير العمل بأن تكون غامضة أو معقدة يتعذر الإحاطة بها، أو قديمة لا تساير التطور أو لا تتبع قواعد التنظيم السليم مما يصعب على العاملين ملاحقتها ويؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الإدارة.

لذا ينبغي تبسيط تلك القواعد واللوائح وإصدار دليل عمل يشتمل على كافة القواعد المنظمة للعمل حتى يمكن الرجوع إليه بسهولة.

1 - علي السلمي: التدريب "حلقة في نظام إدارة الأداء"، مجلة إدارة العصر، العدد الثالث (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، أغسطس 2005) ص: 12.

نظرية البيروقراطية و التنظيم الإداري:

تنشأ أية مؤسسة لتحقيق أهداف معينة، وفي سبيل ذلك تمارس عدداً من الأنشطة (إنتاج وتسويق بث أخبار ، إعلانات ، وغيرها) اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف، وكل نشاط بدوره تتم ممارسته من خلال مجموعة وظائف (مدير إدارة، رئيس تحرير ، رئيس شبكة ، رئيس قناة ، وغيرها) تكون بمثابة أدوار تنظيمية تتوقعها الإدارة العليا من العاملين بالمؤسسة وفقاً لوظيفة كل منهم."[1]"

ومن هذه النظريات نظرية البيروقراطية التي تعتبر - كما وصفها "ماكس فيبر"- هي البداية لنظريات التنظيم العلمية، وقد استهدف "فيبر" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف التنظيم الإداري، وكيف يؤثر على الأداء، وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على مبدأ تقسيم، ويعتمد في أداء وظائفه على العمل المكتبي، وقد أسهمت دراساته في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة وتدرجها داخل هذه التنظيمات."[2]"

1 - بطرس حلاق: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص: 19.

2 - محرز حسين غالي: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (القاهرة: دار العالم المعاصر، 2009) ص: 28.

التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية :

أصبح للإدارة العلمية دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف."[1]"

والمؤسسات الإعلامية شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المهام التي يناط بالمؤسسة إنجازها سواء بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف محددة.
- الهيكل أي الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي لبلوغ الهدف.
- الأفراد العاملين بالمؤسسة ومؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم الإبداعية .
- الأجهزة والمعدات والخبرة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة."[2]"

1 - عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مجلة البحوث الإعلامية، ع3، ج2 (جامعة الأزهر: كلية اللغة العربية، قسم الإعلام، يناير 1995) ص: 187.

2 - عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق، ص: 37.

وهكذا فالعملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل إنها تحتاج إلى مهارة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها."[1]"

واختلاف المؤسسة الإعلامية وطبيعة ما تقدم من منتجات عن المؤسسات الأخرى يضع وظائف الإدارة بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في سبيل إنتاج مواد إعلامية مميزة ومتنوعة، الأمر الذي يستلزم أن يكون العمل الإداري بالمؤسسات الإعلامية عمل تكاملي يكون فيه لكل فرد دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي.

والنظم المغلقة وهي النظم ذات الطابع المركزي التي لا تهم إلا بأهدافها وبرامجها وأولوياتها، ولا تأخذ في اعتبارها ردود الأفعال إزاء هذه البرامج والأهداف أو عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالنظام عكس النظم المفتوحة."[2]"

ويرى دينيس ماكويل أن المؤسسات الإعلامية بما تنتجه من مضامين ثقافية وفكرية تعد نظماً مفتوحة على المجتمع المحيط بها يؤثر فيها وتؤثر فيه، فالمؤسسات الإعلامية لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل في ظروف مجتمعية شاملة

---

1 - حسن أحمد حسن: الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مجلة الفن الإذاعي، ع161 (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، سبتمبر 2000) ص: 151.

2 - Robert Schultheis: Management in Formation Systems (Boston: McGraw Hill, 1995) P: 23.

الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تمثل العوامل الخارجية المشكلة لبيئة وثقافة وسائل الإعلام.

كما يطرح ماكويل أهم الافتراضات النظرية لهذا التوجه النقدي الجديد في إطار هذا المدخل فيما يلي"[1]":

- أن البيئة الخارجية المحيطة بالنظام الإعلامي تؤثر فيه وتتأثر به، وتؤثر في خطابه الإعلامي وفي مضامينه وفي طرق إنتاجه وتقديمه.
- أن الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسات الإعلامية تمارس تأثيراً كبيراً على سياسات وسائل الاتصال وتسهم في تشكيلها وصياغتها من خلال نمط ملكية وسائل الإعلام بالاتصال في صنع القرارات والسياسات وغيرها.
- مصادر تمويل المؤسسات الإعلامية ودرجة المواءمة بين القيم الاقتصادية والإدارية وبين قيم وتقاليد الممارسة المهنية."2"

وطبقاً لهذه الافتراضات ينصح مدخل تحليل النظم بصفة عامة بدراسة ثلاث عمليات رئيسية هي"[3]":

---

1 - Denis Mcquail: Mass Communication Theory, 4th ed. (London: Sage Publications, 1995) PP: 244- 246.

2 - Ibid, P: 246.

3 - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (القاهرة: عالم الكتب، 1997) ص: 173.

1- وصف المدخلات أو العناصر المحركة للإنتاج والمؤثرة في صياغة المنتج النهائي.

2- وصف المنتج النهائي أو المستهدف من النشاط.

3- وصف العمليات والعلاقات التي تتم خلال مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات وطبيعة العناصر المحركة لهذه العمليات والعلاقات المتداخلة بينها، ويطلق عليها عمليات التحويل.

ملخص الفصل

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي ينبغي إتباعها عند وضع التنظيم أو عند ممارسة العملية التنظيمية وتؤدي إلى تمكين الإدارة من بلوغ غاياتها وتسيير أعمالها على أكمل وجه وبأقل قدر ممكن من المال والوقت والجهد، وهذه المبادئ مجرد توصيات قد يؤدي الأخذ بها إلى حسن أداء العمل

أصبح للإدارة العلمية دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف."[1]"

والمؤسسات الإعلامية شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: المهام التي يناط بالمؤسسة إنجازها سواء بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف محددة، والهيكل أي الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي لبلوغ الهدف.

والأفراد العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات والخبرة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة .

---

1 - عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مجلة البحوث الإعلامية، ع3، ج2 (جامعة الأزهر: كلية اللغة العربية، قسم الإعلام، يناير 1995) ص: 187.

الأسئلة

س 1: (.. مبادئ التنظيم عبارة عن مجموعة من التوجيهات الواجب إتباعها عن ممارسة الإدارة الفعلية كي تحقق أهدافها ..) في ضوء دراستك اشرح أهم هذه المبادئ؟ .

س 2: اكتب مقالا تتناول فيه أهم مجالات إعادة التنظيم بما يلاءم المستجدات في مؤسساتنا الإعلامية .؟

س3 : قارن بين التقسيم الإداري علي أسس جغرافية والتقسيم الإداري علي أسس الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات ؟

س4 : اشرح العلاقة بين السلطة والمسئولية ودور ذلك في نجاح او فشل المؤسسات الإعلامية؟

المراجع

1- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000).
2- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).
3- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993).
4- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: د.ن، 2004).
5- علي شريف: إدارة المنظمات الحكومية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
6- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه الأداء (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001).
7- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، 2001).
8- محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي (القاهرة: دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
9- عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، 2003).
10- نيفين غراب: الإدارة الحديثة (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994)
11- رجب حسنين محمد: إدارة الأعمال "المداخل والنظريات والوظائف"، ط2 (أسيوط: مطبعة هابي رايت، 2004).
12- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993).
13- عدلي سيد رضا، عاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002).

14- علي السلمي: التدريب "حلقة في نظام إدارة الأداء"، مجلة إدارة العصر، العدد الثالث (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، أغسطس 2005).

15- Denis Mcquail: Mass Communication Theory, 4th ed. (London: Sage Publications, 1995) PP: 244- 246.

16- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (القاهرة: عالم الكتب، 1997).

17- حسن أحمد حسن: الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مجلة الفن الإذاعي، ع161 (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، سبتمبر 2000)

18- Robert Schultheis: Management in Formation Systems (Boston: McGraw Hill, 1995) .

19- محرز حسين غالي: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (القاهرة: دار العالم المعاصر، 2009).

20- عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مجلة البحوث الإعلامية، ع3، ج2 (جامعة الأزهر: كلية اللغة العربية، قسم الإعلام، يناير 1995).

الفصل الثالث

العناصر الأساسية

لإدارة المؤسسات الإذاعية

- الأهداف السلوكية :

بعد الانتهاء من دراسة الفصل يكون الطالب قادرا علي الآتي :

- معرفة مكونات وعناصر الإدارة الإعلامية والضغوط الداخلية .
- يستعرض أهم الأهداف المنشئة للمؤسسة الإعلامية لارتباطها بالسياسات الإعلامية والضغوط الخارجية .
- فهم العلاقة بين التمويل والسياسات الإعلامية والنظام السياسي .

- العناصر الأساسية :

1- تحديد أهداف الإدارة الإعلامية .

2- أهمية التمويل وتأثيراته علي الإدارة .

3- المقر والأجهزة والأدوات وعلاقتها بالإدارة .

4- الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

5- دور الضغوط المحلية والدولية في نجاح وفشل المؤسسات الإعلامية .

تمهيد:

هذا فصل نقدم فيه خبرة ذاتية وخبرات بعض الزملاء من قيادات المؤسسات الإعلامية الذين قابلناهم وتبادلنا الرؤى والخبرات بشأن القضايا الإدارية الإعلامية فهو فصل مهني أكثر منه أكاديمي .

ومن خلال المناقشات والمقارنات وفحص كثير من الحالات تبين لنا أن البنيان التنظيمي في المؤسسات الإعلامية شانه شان أية مؤسسة حيث السلطة تلزم القائمين بالعمل علي الطاعة وفقا للقوانين واللوائح و مهما اختلفت أشكال المؤسسات الإعلامية وغيرها ، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية لا خلاف عليها هي:

(1) أهداف المؤسسة.

(2) كادر المؤسسة من موظفين وعمال.

(3) التمويل.

(4) مقره ومشتملاته من آلات وأدوات.... إلخ.

(5) نشاط المؤسسة.

(6) الاتصال.

(7) الإدارة.

أولاً: الأهداف:

والمقصود بأهداف المؤسسة، تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلي تحقيقها، بجهد أفرادها، وإمكانياتها المتاحة. على سبيل المثال: فإن محطة إذاعة في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها، وتهدف في العادة إلي ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع. ويمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية[1]:

(1) لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحدة قومية أو لتثبيت الجمهور ضد عدو خارجي، أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي.

(2) لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة، وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور.

(3) التعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية، فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة، أو حقول مهارات العمل.

(4) لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية الريفية المعزولة.

(5) الترفيه والتسلية.

1 حسن علي محمد ، التخطيط الإعلامي ـ رؤية علمية وتطبيقات مهنية ،(القاهرة : دار البيان ، 2011) ص11 .

كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع، وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلي قسمين أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية.[1]

وفي مجال الإعلام يمكن الحديث عن:

(أ) أهداف استراتيجية طويلة الأجل: وهي أهداف لا يمكن تحقيقا بشكل فوري وعلى سبيل المثال فإن هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة أو التليفزيون. أو نشر حلقة أو اثنتين في صحفية، فهو هدف استراتيجي لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل، والتي قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

(ب) أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل، والتي بتواليها واستمراريتها يمكن ان تحقق الهدف الاستراتيجي.

وفي مجال الإذاعة مثلاً، يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات، أهدافاً آنية قصيرة الأجل، وهو هدف الترفيه، وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافاً إعلامية آنية. إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم

1 رفاعي محمد رفاعي ، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، (الكويت) مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 4 شتاء 1984 صص80-112

أحوج ما تكون إلي برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي، الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية.

ثانياً: كادر المؤسسة من موظفين وعمال:

أن أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة وهكذا فإن عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها. وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها. والأفراد عبارة عن موظفين، وعمال مهرة، وعمال عاديين، ويؤدي كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمؤسسة صحفية – مثلاً – لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئوليتهم ومؤهلاتهم. فنجد، الكاتب، والصحفي، والمخرج، والمحاسب، والإداري، والطابع، والفني، والرسام، والموظف المكتبي، والسكرتير... إلخ. وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي، هو جريدة يومية، أو مجلة أسبوعية، وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل أن يخرج ناجحاً مكتملاً.

ثالثاً: رأس المال (التمويل)[1]:

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية، أو زراعية هو أساس

---

1 حسن علي محمد ، اقتصاديات الإعلام في مصر ، (القاهرة : دار البيان ، 2014) ، ص22 .

لبدء أي نشاط، لأن النشاط في طبيعتـه يـترجم إلي أرقـام نقديـة، هـي رأس مـال يـربح أو يخسر، والمال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكادر القـادر عـلى متابعـة أهـداف المؤسسـة، وهو أساس لشراء احتياجـات المؤسسـة مـن أدوات، وآلات، وشراء مقـر أو تـأجيره، ومهـما كانت طبيعة المؤسسة، فإن المال، أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

وفي مصر والوطن العربي بصفة عامة، تقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية، ومنها ما يلي:

(أ) الإذاعات المسموعة والمرئية، يـتم تمويلهـا كـاملاً مـن قبـل أغلبيـة الحكومـات العربيـة والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جـزء مـن النفقـات، مثـل إذاعـة الشرق الأوسـط وقـد سـمح منـذ 5 سـنوات للبرنـامج العـام والشباب والرياضة ببث إعلانات للتغلب علي المشكلات المالية التـي تواجـه الاتحـاد وحاليا جميع القنوات العامة والإقليمية سمح لها ببث إعلانات.

(ب) المؤسسـات الصـحفية، ودور الـنشر الخاصـة والتـي هـي في حقيقتهـا ذات أهـداف تجارية، وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالـدعم المبـاشر، وغـير المبـاشر مـن الحكومات، مثلما نراه في معظم الدول العربية حاليا .

(ج) المؤسسات الصحفية شبه الخاصة، وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع أن تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل المؤسسات الصحفية القومية في مصر.

(د) المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية مثل دار الشعب والهيئة العامة للكتاب ودار المعارف ودار الهلال وهي التي تصدر كتبا وصحفاً ومجلات وهي كلها تتلقي دعما مباشرا من الدولة .

رابعاً: المقر ومشتملاته من آلات ومعدات:

حيث لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفوا المؤسسة نشاطهم، من أجل تحقيق أهدافها وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها: وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة.

فالإذاعة مثلاً تحتاج إلي مقر يشتمل على الاستديوهات، وأجهزة الإرسال، وآلات التسجيل، والأرشيف، ومكاتب الموظفين... إلخ. والجريدة تحتاج إلي مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات.... وشبكة الاتصال الهاتفي، وآلات التصوير، ومعامل الطبع والتحميض، وآلات الطباعة وغيرها.

خامساً: نشاط المؤسسة:

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني، سواء كان عقلياً أو عضلياً، ويـرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها، ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرتـه، النتـائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي فإن نشاط المؤسسـة الإعلاميـة يختلـف بالوسـائل، وإن كـان يتفق بالأهداف. ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلاميـة، تفـرض شـكلاً مـن الرسـائل مختلفة بعضها عن البعض الآخر.

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة الأسبوعية ، وعن الكتـاب، ومـن ثـم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فـيما بينهـا في آليـات العمـل الإداري ، وإن اتفقـت في الهدف... كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعيـة، أو التليفزيونيـة، وإن كانت تلتقي في الهدف.

والنشاط في أية مؤسسة إعلامية ليس شـكلاً واحـداً مـن الأعـمال فالهيئـة العامـة للاستعلامات لها مهام تنعكس علي توصيف الوظائف والمهارات المطلوبة لكل وظيفة بينما نجد صحيفة يومية مثل الأهرام لها دولاب عمل مختلف ولا يتطابق مع دار الهلال .

سادساً: الاتصال:

المقصود بالاتصال هنا هو كل أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة، سواء قيادات عليا، أو وسطى، أو موظفين عاديين.

والاتصال ضروري لعمليات انتقال المعلومات، والأفكار، والعواطف، والمهارات... فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم عبر توجيهات، قد تكون مكتوبة، أو شفوية مواجهة، أو بالتليفون، أو بواسطة مديرين أقل رتبة، فالاتصال هو العملية الحيوية، التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني، وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل.

والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة إعلامية ذو جانبين[1]:

(أ) اتصال داخلي: بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ب) اتصال خارجي: بين المؤسسة ومحيطها الخارجي .

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية، فإن النشاط الأساسي لها نشاط اتصالي، ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر المنتج الأساسي للمؤسسة ، إذ أن السلعة المنتجة هي بذاتها نشاط اتصالي.

---

1 صالح خليل أبو إصبع ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي ، (عمان : دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ،1997) ، ص18-22

سابعاً: الإدارة:

وبالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة، وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف.

ومن ثم فإن الإدارة مسئولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر، فهي المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة، وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء ولتأدية العمل المطلوب منهم وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها.. وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتقوم بضبطه، والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة، وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع، ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة.

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية، نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع، وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي:

(1) إن طبيعة المواد المنتجة (المنقولة عبر الوسائل الإعلامية) لا بد أن تكون ذات طبيعة مميزة. و تأثيرات متعددة، على مستوى الفرد، والجماعة، والمجتمع، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

(2) إن طبيعة المواد الإعلامية من حيث الزمن، بضرورة مواكبة الحدث، والسرعة في تغطية والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري، وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

(3) إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات، وقنوات السيطرة والضبط على المهمة الإعلامية تتنوع على أنماط متعددة، مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلي أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.

(4) إن طبيعة التنافس في المؤسسة الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما أيضاً يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فإن التنافس يمكن في الحصول على أفضل الكفاءات، التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور، شكلاً ومضموناً، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة، الحرص على العاملين فيها، بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

(5) إن إدارة المؤسسة الإعلامية، تحتاج إلي وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة، والزمان، والمكان في إطار التخطيط، والتنفيذ، حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

(6) إن طبيعة العمل الإعلامي عمل تكاملي، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تتساءل مركزه الوظيفي، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم

إدراكاً أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل، وسلوكها، وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

كانت تلك بعض الملاحظات التي سيتم توضيحها أكثر خلال شرح العملية الإدارية في الصفحات التالية.

مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية:

يجب أن نضع في الاعتبار أن المؤسسات الإعلامية تبيع سلعتها مرتين في وقت واحد ، فالصحيفة تباع مرة في صورة مادتها التحريرية للقارئ ومرة أخري في صورة مساحات إعلانية يقدمها في الأغلب رجال المال والأعمال إلي جانب الإعلانات الصغيرة من قبل الأفراد[1] .

وكذلك الإذاعة والتليفزيون الكابلي والمشفر منها نجد .. هناك المادة الإعلامية ثم المساحات الإعلانية علي الهواء

ولهذا فان إدارة المؤسسات الإعلامية تشتمل على جانبين متكاملين للعملية الإدارية:

أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها.

---

1 صليب بطرس ، تطور الإدارة الصحفية في ثلاث عقود ـ الإنفاق الإعلاني ، مجلة الدراسات الإعلامية العدد45 ـ أكتوبر / ديسمبر 1986 ، ص 49 .

وثانيهما إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني، واقتصادي، والتي يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال[1].

وفي الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني، ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة، على الرغم من أن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية، سواء كانت مكتوبة، أو مسموعة، أو مرئية، فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها، كذلك فإن الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسالتها الإعلامية.

ونظراً لطبيعة الرسائل الإعلامية، وتأثيرها على الفرد، والجماعة، والمجتمع ككل، فإن المؤسسات الإعلامية تواجهها أنواع عديدة من القيود، والضوابط، والضغوط التي تؤثر على نشاطها، والمؤسسات الإعلامية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها، بكل أوجهها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

وهكذا فإن المؤسسات الإعلامية تخضع – في أحوال كثيرة – إلي قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة، واجتماعية كالمجتمع، واقتصادية كالشركات، ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية، لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام، وتأثيرها الخطير على المجتمع، ولذا فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات، وقد تختلف درجة

1 حسن علي اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص67 .

السيطرة، وشكلها، وأسلوبها، إلا أنها تلتقي جميعاً على ضرورة وضع بعض القيود، والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية.

وتدرك دول العالم الثالث عامة، والدول العربية خاصة، ما للإعلام من أهمية سياسية في تشكيل الرأي العام وأهمية اقتصادية في تدعيم خطط التنمية، والتنشيط الاقتصادي، وأهمية ثقافية من خلال إطلاع الناس على آفاق جديدة من المعرفة والثقافة، وأهمية اجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة الاجتماعية السائدة. لذا فإن هذه الدول تسيطر سيطرة مباشرة – من خلال ملكية وإدارة وسائل الاتصال – على الإذاعة، والتليفزيون، ووكالات الأنباء، وفي دول أخرى تسيطر على كل ما يتعلق بوسائل الاتصال الجماهيري، من إذاعات، وصحف، ودور نشر، ووكالات أنباء، ووكالات إعلان....... إلخ.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل الإعلامي، وخاصة للصحافة، من خلال قوانين المطبوعات، واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي. ومثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات تأثيراً مباشراً، وغير مباشر، فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية، كما تؤثر على التوظيف، وعلى عملية النشر ذاتها، وعلى اتخاذ القرار[1].

ونوضح فيما يلي أبرز أشكال السيطرة، والضغوط التي تمارس على المؤسسات الإعلامية، والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار – وهو عملية إدارية من

1 حسين العودات ، يس الشكر ، الموسوعة الصحفية العربية ، تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 1990 .

الدرجة الأولى – سواء كان هذا القرار إدارياً بحتاً، أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الإعلامية.

وبصفة عامة، فإنه أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الإعلامية، تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات، إلي ضغوط سياسية، واقتصادية، واجتماعية، إلي عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها، من حيث بنيتها التنظيمية، وكوادرها، وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي:

أولاً: حق الدولة في منح الترخيص وسحبه :

عبر سلطة التشريع ، تستخدم الدولة القانون الذي يعطيها الحق في منح الترخيص وسحبه لكافة المؤسسات الإعلامية الخاصة والحكومية وتشترط جميع الدول العربية ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة، لإصدار صحيفة، أو إنشاء مؤسسة إعلامية وغالبا ما تتدخل الجهات الأمنية بشكل أو بآخر في تيسير او عرقلة الحصول علي التراخيص.

وعلى سبيل المثال في مصر تنص المادتان (14، 15) من القانون رقم 148 لسنة 1980م بشأن سلطة الصحافة، على ضرورة الحصول على ترخيص لإصدار الصحف، يتم الحصول عليه من المجلس الأعلى للصحافة[1] واستمر هذا الوضع في القانون 96 لسنة 96 .

1 حسن علي محمد ، تشريعات الإعلام ، مرجع سابق ، ص 33 .

إن تـأثير مالـك حـق مـنح الترخـيص (وهـو الحكومـة) عـلى إدارة المؤسسـات الإعلامية، يكمن في الضغط الذي يمكن أن يمارسه مثل : حقه في سحب الترخيص مما يهـدد كيان الصحيفة نفسه ، ومن ثم فإن كثيراً مـن القـرارات التـي تتخـذها إدارات المؤسسـات الإعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر، تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكـن أن تهدد وجود المؤسسة.

والوجه الأخر لتـأثير الدولـة يكمـن في إشرافهـا المبـاشر، وملكيتهـا لوسـائل الـنشر والإعلام، سواء كانت إذاعة مسـموعة، أو مرئيـة، أو صـحافة، وتكـاد تلتقـي جميـع الـدول العربيـة في ملكيتهـا للإذاعـة، والتليفزيـون، ووكـالات الأنبـاء، وبعـض الـدول تمتلـك أيضـاً الصحف، ودور النشر، والإعلان، والتوزيع، ومثل هـذا النـوع مـن الملكيـة لا يخفـى تـأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات. فالدولة هي التـي تقـوم بتعيـين المـديرين، وهـي التـي تقوم بوضع سياستها الإعلامية وهي التي تحدد ميزانياتها، وتؤثر على الإدارة بالضغط عـلى الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم... إلخ.

ثانياً: السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام[1]:

تتـدخل معظـم حكومـات الـدول العربيـة في اقتصـاديات وسـائل الإعـلام وتوجه المعلنين الكبار أحيانا ... بالإضـافة إلي إن مـالكي وسـائل الإعـلام، سـواء كـان حكومياً أو قطاعـاً خاصـاً، لهـم تـأثيرهم عـلى مـا يقـرأه النـاس، ومـا يسـمعوه، أو

1 حسن علي محمد ، اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، 88

يشاهدوه، بالإضافة إلي سيطرتهم على مضمون الوسائل الإعلامية، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي:

(أ) يقرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها، وأهدافها، ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا.

(ب) يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين، وتحديد مسئولياتهم، بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا. والقاس هو الولاء لا الكفاءة.

(ج) يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية - حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي - في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.

(د) يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها، مما يؤثر على نشاطها، وفعالية إدارتها بوجهيها التحريري والإداري، والميزانية والعوامل الأخرى في المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً من خلال عدة أوجه، ومنها: فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل، لأن مرتباتهم أقل، وكذلك نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الإذاعة والتليفزيون، وصفحات أقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس.

ويـؤثر الإعـلان بـدوره عـلى العمليـة الإداريـة في المؤسسـة الإعلاميـة بوجهيهـا التحريري والإداري والإعلان في الإذاعة المرئية والمسموعة في دول العالم الثالث بشكل عـام، يمثل عائداً قليلاً من البنية المالية للمؤسسة الإذاعية، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليهـا يكـاد لا يذكر، ولكن لو انتقلنا إلي الصحافة فإن الإعـلان الـذي يشـكل جـزءاً أساسـياً مـن عوائـد الصحيفة، يمكن أن يؤثر تأثيراً مباشراً على إدارة التحرير. وعلى ميزانية الصحيفة، التي تؤثر بدورها على الإدارة التنظيمية[1].

ثالثاً: القوانين واللوائح المنظمة للإعلام[2]:

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام مـن بلـد عـربي إلي أخـر، وبيـنما تكاد تجمع الدول العربية على تشريـع قـوانين خاصـة بالصـحافة، وأن مفهومهـا يشـمل – أحياناً – الإذاعة المسموعة والمرئية، وجميـع أشـكال الـنشر مـن مسـموع ومطبـوع، إلا أن هذه اللوائح لا تكـاد تنطبـق عـلى الإذاعـة والتليفزيـون، ووكـالات الأنبـاء المحليـة، وذلـك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

فالقوانين المنظمـة للإعـلام، وبخاصـة قـوانين الصـحافة والمطبوعـات، تـؤثر تـأثيراً مباشراً من عدة أوجه على العمليـة الإداريـة في المؤسسـة الإعلاميـة، وتلـك القـوانين تقـدم أنماطاً من التحكم في الإدارة من خلال:

(أ) وضع شروط معينة فيما يتعلـق بمالـك الصـحيفة، وشروط خاصـة فـيما يتعلـق برئيس التحرير أو شروط الترخيص للمحرر، أو الكاتب للعمـل في الصـحيفة..

1 حسن علي محمد ، الإعلان ـ مفاهيمه ، وظائفه ، مداخله الاقناعية ،(القـاهرة : دار البيـان ، 2011) ص69

2 خليل أبو إصبع ،إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89

وتتعـرض المادتـان (19، 20) مـن القـانون رقـم (148) لسـنة 1980م بشـأن سـلطة الصحافة في مصر للشروط الخاصة بملكية الصحف، وتتعرض المـادة (31) مـن نفـس القانون لرئيس التحرير والمحررين ويشترط فيهم أن يكونوا أعضاء مقيـدين بجـدول المشتغلين بنقابة الصحفيين ويستثنى من ذلك رؤساء تحرير الصـحف العلميـة التـي تصدرها هيئات علمية أو غيرها من الهيئات التي يحددها المجلس الأعلى للصـحافة كما يتعرض الفصل الثاني من نفس القانون وكذلك الباب الثاني من اللائحة التنفيذية لنفس القانون لحقوق الصـحفيين وواجبـاتهم... وكـذلك يتعـرض الفصـل الثـاني مـن اللائحة التنفيذية لـنفس القـانون لحقـوق الصـحفيين وواجبـاتهن... كـذلك يتعـرض الفصل الثاني من القانون رقـم (76) لسـنة 1970م بإنشـاء نقابـة الصـحفيين لشروط عضوية الصحفيين وقيدهم في جداول النقابـة، ويتعـرض البـاب الرابـع مـن القـانون نفسه لحقوق الصحفيين وواجباتهم[1].

(ب) تحديد محظورات النشر، والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعـرض لهـا وإلا فـإن ذلـك سيعرضـها للعقوبـات... وتـنص المـادة (6) مـن القـانون 148 لسـنة 1980 بشـأن سـلطة الصـحافة في مصر عـلى أن "يلتـزم الصـحفي فـيما يـنشره بالمقومـات الأساسـية للمجتمـع المنصـوص عليهـا في الدستور"... كما تنص المـادة (8) مـن القـانون نفسـه عـلى أنـه "يحظـر عـلى

1 محمد سعد إبراهيم ، تشريعات الإعـلام في إطـار تكنولوجيـا الاتصـال والمعلومـات ، (القـاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2010) ص90 -116

الصحيفة تناول ما تتولاه سلطات التحقيق أو المحاكمة بما يؤثر على صالح التحقيق أو المحاكمة أو بما يؤثر على مراكز من يتناولهم التحقيق أو المحاكمة" وكذلك تنص المادة (16) من اللائحة التنفيذية لنفس القانون على أنه يستحب الالتزام بعدم إبراز نشر أخبار الجريمة وأسماء وصور المتهمين أو المحكوم عليهم على نحو يمجد الجريمة والمجرمين، ولا يجوز نشر أسماء وصور المحكوم عليهم أو المتهمين الأحداث تمكيناً لهم من التوبة والعودة إلي احترام نظام المجتمع[1].

(ج) تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية. ففي مصر يحدد القانون رقم (148) لسنة 1980 بشأن سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية، الهياكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية، ومجالس الإدارة، ومجالس التحرير بالصحف المصرية، فالمادة (29) من القانون تنص على أن يتشكل الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية من خمسة وثلاثين عضواً" ويكون اختيارهم على أساس 15 عضواً يمثلون الصحفيين والإداريين، والعمال بالمؤسسة الصحفية يتم انتخابهم بالاقتراع السري المباشر ويشترط في العضو أن يكون له خبرة في أعمال الصحافة مدة خمس سنوات على الأقل، وتنتخب كل فئة من بينها خمسة أعضاء" وكذلك "20 عضواً يختارهم مجلس الشورى من الكتاب أو المهتمين بشئون الفكر والثقافة والصحافة

1 حسن علي محمد ، تشريعات الإعلام في مصر ـ القاهرة : دار البيان 2013 ص54 .

والإعلام على أن يكون مـن بيـنهم أربعـة عـلى الأقـل مـن ذات المؤسسـة الصـحفية، وتجرى الانتخابات لما يتم الاختيار كل أربع سنوات".

وتتنـاول المـادة (30) مـن القـانون اختصاصـات الجمعيـة العموميـة للمؤسسـة الصحفية القومية.

وتنص المادة (31) من نفس القانون على تشكيل مجلس إدارة المؤسسة الصحفية القومية من خمسة عشر عضواً هم: رئيس مجلس الإدارة ويختاره مجلس الشورى وكـذلك ستة من العاملين بالمؤسسة يتم انتخابهم بالاقتراع السري المباشر على أن يكـون اثنـان عـن الصحفيين واثنان عن الإداريين واثنان عن العمال. وتنتخب كل فئة ممثليهـا، وأيضـاً ثمانيـة أعضاء يختارهم مجلس الشورى على أني كون من بينهم أربعة أعضاء على الأقـل مـن ذات المؤسسة الصحفية، وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة أربع سنوات قابلة للتجديد.

وتقضي المادة (32) من نفس القانون على تشكيل مجلس للتحريـر بكـل صـحيفة من الصحف القومية يضم خمسة أعضاء على الأقل ويرأسه رئـيس التحريـر الـذي يختـاره مجلس الشورى، ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين ويكون من بيـنهم مـن يـلي رئيس التحرير في مسئولية العمل الصحفي[1].

---

1 جمال الدين العطيفي ، حرية الصحافة وفـق تشريعـات جمهوريـة مصر العربيـة ،ط2 (القـاهرة : مطابع الأهرام التجارية 1974)

وانظر أيضا : ليلي عبد المجيد حرية الصحافة في مصر بين التشريع والتطبيق 1952 /1974 (القـاهرة : دار العربي للطباعة والنشر ،1983)

وهناك أيضاً أشكال أخرى من القوانين التـي تـنظم نقابـات الصـحفيين، ومواثيـق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة، وأدابها، ومحظوراتها... إلخ.

رابعاً: الضغوط الاجتماعية:

إن تأثير العوامـل الاجتماعيـة عـلى العمليـة هـو أكـثر العوامـل المـؤثرة في الإدارة مراوغة. إذ أنه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها، حتى وإن كانوا لا يؤمنون بها. إلي أنواع من الضغوط الاجتماعيـة المبـاشرة المرتبطـة بطبيعـة النظـام الاجتماعي ذاته، الذي يقبل على سبيل المثال منطق المجـاملات والمحسـوبية عـلى حسـاب العمل ومثل هذا يكون واضحاً في عمليات التوظيف، وكذلك في عمليات النشر أيضاً.

ومن ضمن الضوابط الاجتماعية أيضاً ما يمكـن أن نسـميه الـذوق الاجتماعـي الذي يفرض على الصـحفيين التزامـاً بهـذا الـذوق.. كـذلك هنـاك مـا نسـميه التـذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية فقطاعات من الجمهور قـد تتـذوق أنماطـاً مـن الرسـائل الإعلامية – بغض النظر عن قيمتها – بينما لا تقبل نمطـاً أخـر. وتـذوق الجمهـور هـو جزء من كيانهم الاجتماعي وهـو مـا يسـمى بالثقافـة الجماهيريـة. والإعلامـي يواجـه ضغطاً من قبل مثل هذا التذوق. ومن ثم فإن أنماطاً من الرسائل الإعلاميـة قـد تكـون ذات أهمية ففي بيئة اجتماعية، ولا تكـون كـذلك في مكـان أخـر وعـلى سـبيل المثـال

يمثل الشعر الشعبي في دول الجزيرة العربية أهمية خاصة وله جمهوره الواسع من المتذوقين، وقد لا نجد مثل هذا الجمهور في مصر ودول عربية أخرى.

خامساً: الضغوط السياسية الخارجية:

علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن أن تمارس من داخل الدولة على إدارة المؤسسات الإعلامية، إلا أنه يمكن أن تمارس أيضاً على المؤسسات الإعلامية ضغوطاً متنوعة أخرى من قبل دول أجنبية فمثلا احتجت الحكومية المغربية علي قناة اون تي في لتصريحات المذيعة اماني الخياط التي اعتبرت سبا في الشعب المغربي مما اضطر ملاك القناة إلي إبعادها عن القناة نهائيا . وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة، وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية، أو من خلال رسائل توجه إلي المحرر وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم، وأحياناً تصل إلي حد إيقاف الصحيفة من قبل دولتها.

سادساً: جماعات الضغط المحلية:

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالاً متعددة، فقد تأخذ أحياناً أشكال منتديات فكرية، أو تنظيمات سياسية، أو جماعات دينية، وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات، واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة، من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام.

وتستخدم أحياناً بريد القراء، والصفحات المفتوحة لآراء القراء، أو الاتصال بالجهات المعنية كوزارات الإعلام، وإبلاغ شكاويها إلي المسئولين، أو إلي مالكي

الصحف ورؤساء التقرير وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية، قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة، فإن ضغطها الفكري والسياسي يمكن أن يمر عبر الإعلان ذاته.

سابعاً: ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها:

تكمن الضغوط التي تمارس على عملية الإدارة والتي يكون لها تأثيرها على طبيعة أداء العمل. وعلى نوعية الرسائل الإعلامية (منتجات) من خلال عنصرين رئيسيين هما بنية المؤسسة، وطبيعة العمل الإعلامي.

(أ) بنية المؤسسة:

يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته من حيث تجانس الموظفين أو عدمه (من حيث الاتجاه السياسي مثلا) وذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته، وبينة العلاقات التي تحكم أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين[1].

فعل سبيل المثال فإن الصراع داخل المؤسسة، يؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءتها، وعلى إدارتها، إذ أن مثل هذه المشكلات تفرض على الإدارة أعباء هي في غنى عنها، فإن كفاءة الكادر توفر على الإدارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها.

1 محي الدين الأزهري ، الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، (القاهرة : دار الفكر العربي 1979) ،ص169

ويـؤثر الشـكل التنظيمـي، وتحديـد المسـئوليات عـلى نمـط الإدارة في المؤسسـات الإعلامية وكلما تحددت المسئوليات، وكـان التنظـيم مراعيـا انسـياب العمـل في المؤسسـة، كانت نتائج الإدارة أفضل.

(ب) طبيعة العمل الإعلامي:

يمكـن الحـديث عـن عـنصرين هـامين أولهـما دور حـارس البوابـة في المؤسسـات الإعلامية وثانيهما الاعتبارات المهنية.

1- دور حارس البوابة: حارس البوابة مصطلح إعلامي ينطلق على الشـخص الـذي تمـر مـن بين يديه المعلومات، ويقرر ما يجب نره وما يجب أن يسـتعيد، وأن هـاتين المهمتـين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا على طبيعة الرسائل الإعلامية، و يتضـح دور حـارس البوابـة في التـأثير عـلى اتخـاذ القـرار في الصـحافة وفي أقسـام الأخبـار في الإذاعـة والتلفزيون[1].

على سـبيل لمثـال فـإن رؤسـاء الأقسـام في الصـحافة يقومـون بـدور حـارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو مالا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحريـر المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاتهم الخاصـة. وهنـا يمـن دون هـام لحـارس البوابة للتأثير على قرارات إدارة التحرير بشـان الرسـائل الإعلاميـة التـي ستصـل إلى النـاس. وهـذا يكمـن أن يـزداد تـأثيره إذا كـان حـارس البوابـة ذا اتجـاه سـياسي أو

1 جيهان احمد رشتي ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1990)

عقائدي معين، إذ أنه سيهمل كل ما خالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر فيأسر قليلة أو روايات مهملة في صفحات داخلية.

2- الاعتبارات المهنية: في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحيتين الإدارية والتنظيمية (إدارة الأعمال) وإدارة التحرير، وهذه الاعتبارات يمكن أن تتمثل في المساحة، والتوقيت المناسب والوقت وخدمات وكالات الأنباء.

(أ) المساحة: وهي بالنسبة للعمل الصحفي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة إعلامية ما حيث أنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الإعلامية، نظرا لضخامة كميتها، وتنوع أهميتها، وذلك يستعدي ـ أحيانا ـ اختيار الأهم وتجاهل الأقل أهمية، وأحيانا أخرى يستدعي اختصار الرسالة الإعلامية لتناسب المساحة المتاحة.

وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة، ، أما الجانب الإداري التنظيمي فهو يرتبط بقرار إداري حول زيادة عدد الصفحات، إذا كانت المادة الصحفية ذات مردود مادي، أو معنوي على المؤسسة الصحفية.

(ب) التوقيت المناسب: وتعني بذلك نشر الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لها، وإدارة التحرير تتخذ قراراتها وأما أعينها التوقيت المناسب للرسالة الإعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة.

(ج) الوقت: وهو هنا ما يعني الـزمن المتـاح لإذاعـة رسـالة إعلاميـة مـا، وهـو في الإذاعـة والتلفزيون مثل المساحة بالنسبة للصحافة، فتخصيص الوقت المناسب اللازم يعتمـد على قرارات إدارة المؤسسة الإذاعية من حيث أهمية الرسالة الإعلامية وحجمها ومن جانب آخر فإن تلك الأهمية قـد تـؤثر عـلى قـرارات مسـبقة لـلإدارة بشـأن الـبرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل. فعلى سبيل المثال خطابا لرئيس الدولـة قد يفرض قرارا بإلغاء عدد من البرامج وتخصيص وقت مفتوح لهذا الخطاب[1].

(د) خـدمات وكـالات الأنبـاء: تتعـدد خـدمات وكـالات الأنبـاء مـن خـدمات إخباريـة إلى خدمات مصورة، وخدمات فيلمية... الخ ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلاميـة من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية ومن حيـث أن هـذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح مـن اختيـارات أمـام إدارة المؤسسـة الإعلاميـة فيما يتعلق بالأخبار المصورة.. الخ أذن فهي إلى حد مـا، تقـدم قيـودا لمـا يـنشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية ـ حارس بوابة بشأن المواد التي ترسل إلى مشتركيها.

1 حسن علي محمد ، الإعلان التليفزيوني ، الأسس والمبادئ (القاهرة : دار البيان ، 2012) ص24

ملخص الفصل

مهما اختلفت أشكال المؤسسات الإعلامية وغيرها ، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية لا خلاف عليها منها :أهداف المؤسسة، كادر المؤسسة من موظفين وعمال. ، التمويل.، المقر ومشتملاته من آلات وأدوات.، نشاط المؤسسة ، الاتصال.الداخلي والخارجي .

ولهذا ، تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية:

أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها.

وثانيهما إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني، واقتصادي، والتي يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال.

وتعمل المؤسسات الإعلامية في ظل قوانين مختلفة حسب طبيعة عملها من بلد عربي إلي أخر، وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة، وأن مفهومها يشمل – أحياناً – الإذاعة المسموعة والمرئية، وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع، إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الإذاعة والتليفزيون، ووكالات الأنباء المحلية، وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

أسئلة الفصل

س 1 : اشرح أهم الضغوط التي تمارس على إدارة المؤسسات الإعلامية ؟

س2 : يؤثر الإعلان بدوره على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية بوجهيها التحريري والإداري) في ضوء دراستك اشرح تأثيرات العلاقة بين الإعلان والإعلام ؟

س3 : اكتب مذكرات مختصرة عن :

الضغوط القانونية علي الإدارة ـ الضغوط المهنية ودورها في نجاح أو فشل الإدارة ـ ضغوط شركات الإعلانات علي السياسة التحريرية .

س 4 : (.. مهما اختلفت أشكال المؤسسات الإعلامية وغيرها ، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية لا خلاف عليها.) ناقش ؟

المراجع

1- حسن علي محمد ، التخطيط الإعلامي ـ رؤية علمية وتطبيقات مهنية ،(القاهرة : دار البيان ، 2011) .

2- رفاعي محمد رفاعي ، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، (الكويت) مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 4 شتاء 1984.

3- حسن علي محمد ، اقتصاديات الإعلام في مصر ، (القاهرة : دار البيان ، 2014) .

4- عدلي سيد رضا، عاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002).

5- صالح خليل أبو إصبع ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي ، (عمان : دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ،1997) .

6- صليب بطرس ، تطور الإدارة الصحفية في ثلاث عقود ـ الإنفاق الإعلاني ، مجلة الدراسات الإعلامية العدد45 ـ أكتوبر / ديسمبر 1986.

7- حسين العودات ، يس الشكر ، الموسوعة الصحفية العربية ، تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 1990 .

8- حسن علي محمد ، الإعلان ـ مفاهيمه ، وظائفه ، مداخله الاقناعية ،(القاهرة : دار البيان ، 2011) .

9- محمد سعد إبراهيم ، تشريعات الإعلام في إطار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2010) .

10- حسن علي محمد ، تشريعات الإعلام في مصر ـ القاهرة : دار البيان 2013 .

11- جمال الدين العطيفي ، حرية الصحافة وفق تشريعات جمهورية مصر العربية ،ط2 (القاهرة : مطابع الأهرام التجارية 1974) .

12- ليلي عبد المجيد حرية الصحافة في مصر بين التشريع والتطبيق 1952 /1974 (القاهرة : دار العربي للطباعة والنشر ،1983) .

13- حسن علي محمد ، الإعلان التليفزيوني ، الأسس والمبادئ (القاهرة : دار البيان ، 2012) .

الفصل الرابع

نماذج تطبيقية في الإدارة الصحفية

- الأهداف السلوكية :

بعد الانتهاء من دراسة الفصل يكون الطالب قادرا علي الآتي :

- معرفة نظم الإدارة في المؤسسات الإعلامية المطبوعة والمسموعة والمرئية .
- فهم العلاقات بين المستويات الإدارية بالمؤسسات الإعلامية الحكومية وتأثيراتها علي الجانب الإبداعي
- يستعرض أنواعا من الإدارة الإعلامية بالمؤسسات الخاصة .
- يقارن بين أنواع التنظيم الإداري للمؤسسات الإعلامية الحكومية والخاصة .

- العناصر الأساسية :

- التنظيم الإداري للمؤسسات الصحفية القومية، نماذج منها : الأهرام ، دار التحرير ، دار الهلال ، وكالة أنباء الشرق الأوسط ، دار نشر .
- التنظيم الإداري للإذاعة والتليفزيون الحكومي .نموذج اتحاد الإذاعة والتليفزيون .
- التنظيم الإداري في الفضائيات الخاصة .

أولا: التنظيم في الصحافة[1]:

لقد أصبح إصدار الصحيفة ـ منذ زمن ـ يستلزم تضافر عدة أجهزة يختص كل منها بناحية متميزة من غيرها، ولكنها تكون في مجموعها النشاط الصحفي المتكامل. وما لم يتفاعل كل واحد منها مع الأجهزة الأخرى، فلن تكون هنا صحيفة ولا صحفي ولقد جرت العادة على تجميع هذه العمليات وتنظيمها في قطاعين كبيرين:

الأول : يختص بالنواحي التحريرية الصحفية...ويرأس الجهاز التحرير فيه رئيس التحرير ويضم الأقسام التحريرية والديسك المركزي وغير ذلك .

والثاني : يختص بالنواحي الإدارية ..، ويرأسه رئيس مجلس الإدارة . ويضم الإعلانات والمطابع، والتوزيع، ويتألف كل قطاع من هذين القطاعين من أقسام، وفروع، وشعب عديدة، يتولى كل منها ناحية معينة من نواحي العمل في الصحيفة، وتكون هذه النواحي في مجموعها العمل المتكامل، الذي يهدف إلى إصدار الصحيفة، ووضعها في السوق تحت أيدي القراء مادة تقرأ.

وإذا كان قطاع التحرير هو أكثر قطاعات الصحيفة أهمية، حيث يختص بكل ما يتعلق بالمادة الصحفية المقروءة، من أخبار وتحقيقات، وأحاديث ومقالات،

1 سجاد الغازي ، تنظيم الصحافة العربية وتشريعاتها ، ، مجلة الدراسات الإعلامية (المركز العربي الإقليمي للدراسات الإعلامية والسكانية والتنمية والبيئة) ، العدد 75 ، ابريل ـ يونية، 1994

وتعليقات.. إلخ ولا يمكن وجود صحيفة بدون جهاز تحريري، فإن ذلك لا يقلل من أهمية القطاع الآخر، وهو الذي يتكفل بالنواحي الإدارية.[1]

ويمكن تقسيم القطاع الإداري إلى إدارتين كبيرتين :

الأولى: الإدارة الصناعية :

وتضم المطابع بأقسامها المختلفة .

والثانية: الإدارة التجارية، وتضم أقسام التوزيع، والإعلانات، والطباعة التجارية وغيرها

وهناك بعض الصحف تضيف إلي ما سبق إدارة منفصلة يطلق عليها اسم الإدارة العامة الإشرافية.

كما يمكن تقسيم القطاع الإداري بطريقة رأسية علي النحو التالي :

- إدارة الإعلانات..
- إدارة المطابع
- إدارة التوزيع وتكون كل من هذه الإدارات وحدة قائمة بذاتها لها موظفوها الفنيون والحسابيون، والمختصون بشئون العاملين و الإدارة العليا وتختص بالشئون الحسابية والمالية .

---

1 وقائع مؤتمر إدارة الصحف في العالم العربي ، مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد78 ، مارس1995 ، ص 86- 101

وتختلف هذه الإدارات وفقا لحجم الأنشطة بكل مؤسسة صحفية فمنها ما يكبر حجمها، وتتضخم مسئولياتها وتتعدد أوجه نشاطها، بحيث تقوم بإصدار أكثر من صحيفة، كجريدة صباحية، وأخرى يومية مسائية ومجلات متنوعة، بالإضافة إلى نشاطات توزيعية وإعلانية، ونشر الكتب والخدمات الطباعية وغيرها.

ويتبع المجلس الاعلي للصحافة عدد من المؤسسات القومية الكبيرة منها .. دار التحرير للطباعة والنشر ، ومؤسسة الأهرام، مؤسسة الأخبار ودار أخبار اليوم، ودار الهلال، ودار الشعب ودار التعاون ومؤسسة روزا اليوسف ووكالة أنباء الشرق الأوسط والشركة القومية للتوزيع ... وغيرها.

مشاكل الصحف التنظيمية والإدارية [1]:

تواجه الصحف عادة مشاكل تنظيمية وإدارية متنوعة تتوزع على المشاكل المالية ، الإدارية ، السياسية ، السياسة التحريرية ، عدم الفصل بين أقسام الإدارة وأقسام التحرير داخل الصحيفة وغيرها مما يؤثر على رسالتها وأدائها .

أما عن المشكلات المؤثر في فاعلية التنظيم الهيكلي والإداري للصحف فيمكن ترتيبها حسب نتائج بعض الدراسات على النحو التالي :

1- غياب التنظيم الإداري العلمي الشامل و عدم تحديث اللوائح للتفاعل مع معطيات التطور التقني والفني في الصحافة .

---

1 محمد سيد محمد ، اقتصاديات الإعلام ـ المؤسسات الصحفية ، مرجع سابق

2- تعـدد الرؤســـاء والمـدراء الآمـرين مـع وجـود صراع داخـلي بـين الإدارة والعـاملين بالصحيفة .

3- تقييد حرية العاملين والحد من إشراكهم في رسم سياسة الصحيفة .

4- ضعف الحوافـز والمكافآت التشجيعيـة للعاملين .

5- تداخل الصلاحيات في وظائف العاملين بالصحيفـة .

6- عدم وضـوح أهـداف المؤسسـة بالكامل .

ونستعرض فيما يلي التنظيم الإداري لبعض من هذه المؤسسات الصحفية كـنماذج تطبيقية .

التنظيم الإداري

لدار التحرير للطباعة والنشر[1]

تعريف بالدار :

صدر العدد الأول من جريدة الجمهورية صباح الاثنين 7 ديسمبر 1953 ، وقع علي طلب إصدارها البكباشي جمال عبد الناصر سكرتير هيئة التحرير بضمانة شخصية منها بمبلغ 300 جنيه مصري قدمها أنور السادات ، تنفيذا لأحكام المادة 15 من قانون المطبوعات وذلك في 24 أغسطس 1953 [2].

وتعتبر جريدة التحرير ـ التي سميت باسمها الدار ـ أول صحيفة تصدرها الثورة اعتباراً من العدد رقم 24 الصادر في 12 أغسطس سنة 1953[3]، وكانت تصدر من قبل عن إدارة الشئون العامة بالقوات المسلحة، منذ سبتمبر 1952. وقد تعاقب علي رئاسة مجلس إدارتها 10 من رجال السياسة والصحافة والأدب (انظر الملحق رقم 1)

1 احتفلت مؤسسة دار التحرير في 2010 بذكري مرور 130 سنة علي صدور جريدة ذي اجبشيان جازيت، أقدم الصحف الناطقة بالإنجليزية في المنطقة العربية.

2 احمد المنزلاوي ، الجمهورية جريدة الشعب ـ 1953 /2010 ، رسالة دكتوراه منشورة (القاهرة : كتاب الجمهورية ، 2010) ص 5

3 https://ar.wikipedia.org/wiki

أصدرت دار التحرير العديد من الإصدارات في المجال الصحفي بعدة لغات منها :

- البروجرية بالفرنسية ، لمخاطبة الأجانب الذين يتحدثون الفرنسية في مصر.
- لوبروجريه اجيبسيان "يومية باللغة الفرنسية" عددها الأسبوعي الأحد .
- "لوبروجريه ديمانش". صدر العدد الأول منها 14 أبريل 1892 "صدرت أولاً من شركة الإعلانات الشرقية"[1].
- الجازيت بالإنجليزية وهى أقدم مطبوعة في الشرق الأوسط تصدر باللغة الإنجليزية .
- الإجيبشيان جازيت "يومية باللغة الإنجليزية" صدر العدد الأول منها سنة 1880 "صدرت أولاً عن شركة الإعلانات الشرقية"
- العدد الأسبوعي لها "زي اجبشيان ميل" يصدر أيام الثلاثاء.[2]

تعاقب علي رئاسة تحرير الاجبشيان جازيت عدد كبير من الصحفيين المصريين (راجع الملحق رقم 2) من المصريين:

تقوم السياسة التحريرية للجريدة علي أسس ليبرالية، وتصور الجوانب المختلفة للحياة المصرية في شتي المجالات، وتقدم خدمة صحفية متكاملة للناطقين بالإنجليزية، والسياح الأجانب وطلاب اللغات في المدارس والجامعات. وكلمة

1 رئيس التحرير آنذاك :أحمد البرديسي

2 احمد المنزلاوي ، مرجع سابق

جازيت كلمة إيطالية، تعني الجريدة أطلقت قديما علي الأوراق الإخبارية المنسوخة والمطبوعة، وانتقلت بعد ذلك إلي اللغات الأوروبية.

دار التحرير كمؤسسة إعلامية تعد نموذجا من نماذج المؤسسات الصحفية الضخمة ذات النشاط المتعدد.. فهي تقوم بإصدار سبع جرائد بالإضافة إلى ثلاث مجلات، ولها نشاطات تتعلق بالإعلانات، والتوزيع، والطباعة والنشر..

وقد تطلب تنظيم وحدات الدار تأسيس 3 شركات منها اثنتين تقومان بخدمات إعلانية وهما[1]:

- شركة الإعلانات الشرقية
- شركة الإعلانات المصرية
- إضافة إلى شركة التوزيع المتحدة
- إلى جانب دار التحرير للصحافة التي تشرف على إصدار صحف المؤسسة[2].

1- دار التحرير للصحافة: تصدر جريدتين عربيتين يوميتين هما؛ الجمهورية، المساء وجريدة اجيبشيان جازيت وايجابشيان ميل بالإنجليزيةجريدة بروجرية اجيبسيان بالفرنسية، وجريدة اسبوعية رياضية باسم الكرة الملاعب ومجلة متخصصة في

1 احمد المنزلاوي ، الجمهورية جريدة الشعب ، مرجع سابق

2 مقابلة مع سمير رجب ، رئيس مجلس الإدارة 8/15/ 2005

العلوم تصدر شـهريا في (مجلـة العلـم)عقيـدتي الدينيـة، حريتـي الشـبابية، شاشـتي الفنية.

2- شركة الإعلانات الشرقية: تضم الطاقة الطباعية.

3- شركة الإعلانات المصريـة: تقـدم الخـدمات العامـة لجميـع صـحف الـدار ومطبوعاتهـا وخاصة الإعلانات.

4- شركة التوزيع المتحدة: تقوم بتوزيع صحف الدار وغيرها وفقـا لعقـود خاصـة ويتمثـل تنظيم دار التحريـر للطبـع والـنشر في تسلسـل هرمـي، مـع لا مركزيـة في الشركـات العاملة وصحفها، بالإضـافة إلى ذلـك فـإن هـذه الشركـات جميعهـا تـرتبط بـإدارات مركزية تشرف على أعمال الدار.

وفيما يلي تفصيلات عن هـذا التنظـيم، ومـا يترتـب عليـه مـن مسـئوليات لإدارة الدار.

الجمعية العمومية:

توجد على رأس الهرم التنظيمي لدار التحرير للطبع والنشر وتتشـكل مـن خمـس وثلاثـين عضـوا مـنهم 15عضـوا يمثلـون الصـحفيين، والإداريـين، والعـمال بالمؤسسة و يتم انتخابهم بواقع خمسـة أعضـاء مـن كـل فئـة، ثـم عشرون عضـوا يختارهم مجلي الشورى من المهتمين بشئون الفكر والثقافـة، والصحافة، والإعـلام،

على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية، و تجرى الانتخابات، الاختيار كل أربع سنوات.

ومن مسئوليات الجمعية العمومية للمؤسسة، إقرار الموازنة التقديرية، والحساب الختـامي وتعيـين واعـتماد مراقبـي الحسـابات... وإقـرار السياسـة الاقتصـادية، والماليـة للمؤسسة، والنظر في المشروعات الجديـدة، أو تصـفية مشروعـات قائمـة.. وإقـرار اللـوائح الخاصة بالأجور، أو غيرها التي يضعها مجلـس الإدارة، بشرط الالتـزام بقواعـد الحـد الأدنى للأجور، التي يضعها المجلس الأعلى للصحافة، وكذلك رفع الاقـتراح بحـل مجلـس الإدارة في الإدارة في حالة إخلاله بواجباته إلى المجلس الأعلى للصحافة.

مجلس الإدارة:

هو السلطة المهيمنة على شئون المؤسسة الصحفية، وتصريف أمورها، وإدارة وتنفيذ الأعمال والأنشطة التي تتولاها، وله في سـبيل أداء مهمتـه اتخـاذ القـرارات المناسـبة، ويتكـون المجلس من خمسة عشرا عضوا، ويختار مجلي الشورى رئيس المجلس ويتم انتخاب سـتة مـن العاملين بالمؤسسة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين، والإداريين، والعمال ويختار مجلـس الشورى ثمانية أشخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضـاء عـلى الأقـل مـن ذات المؤسسـة الصحفية، ومدة العضوية أربع سنوات قابلـة للتجديـد ويـدخل في اختصـاص مجلـس الإدارة، وضع السياسة العامة للمؤسسة..وإدارة أمـوال المؤسسـة ووضـع خطتهـا الاسـتثمارية واتخـاذ

القرارات والإجراءات وإصدار اللوائح الخاصة بشئون العمل والعاملين بالمؤسسة وتبليغها إلى المجلس الأعلى للصحافة، وكذلك تبليغه بمشروع موازنة المؤسسة وحساباتها الختامية والنظر فيما يعرضه رئيس مجلس الإدارة وما يحال إليه من مجلس التحرير، أو الجمعية العمومية، وكذلك ما يطلب المجلس الأعلى للصحافة إبداء الرأي فيه ومتابعة نشاط المؤسسة بصورة دورية.

رئيس مجلس الإدارة ويختص بالإشراف على جميع أوجه النشاط الذي تقوم به المؤسسة ويجوز له تفويض بعض هذه الاختصاصات لمدير عام المؤسسة، أو ممن يراه بشرط موافقة مجلس الإدارة، وله حق التفاوض باسم المؤسسة، ويول في ذلك من يراه لينوب عنه في رفع الدعاوى، والتنظيمات اللازمة لحسن سير العمل.

المدير العام:

يتولى الإشراف على النواحي المالية والإدارية بالمؤسسة، ويعاونه نائب عنه بدرجة مدير عام في كل شركة من شركات المؤسسة، ويتبع المدير الإدارات المركزية واللجان والمكاتب.

(1) إدارة الاستيراد وتصدير الكتب والدوريات تختص باقتراح ما يلزم للدار من هذه الكتب، والدوريات والتصدير، والنشر وفق خطة سنوية معتمدة، من مجلس الإدارة.

(2) الإدارة القانونية: تختص بـإجراء التحقيقـات التـي تطلـب منهـا مـن قبـل مجلـس الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام المختص.

وتقترح هذه الإدارة الجزاءات مسببة، بعـد إجـراء التحقيقـات اللازمـة مـا تقـوم بتمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية وتتولى إعداد الدراسات والأبحاث القانونيـة، التـي يعهد بها إلهيا من مجلي الإدارة، أو من رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام.

(3) الإدارة المالية: وتتمثل في الجهاز المالي لكل شركة من شركات المؤسسة، وتتكون منها لجنة تضم المدير المسئول في كل شركة، وتضع تصورا عن الحالـة الماليـة، وإمكانيـة التنسيق بين الشركات لسرعة إنجاز الأعمال المشتركة، ودراسـة مـا يعهـد إلهيـا مـن مشروعات أو إعداد إحصاءات.

(4) إدارة الأمن: ومهمتها المحافظة عـلى أمـن العـاملين، ومكونـات الـدار مـن الأصـول والمنقولات، والمحافظة على سرية البيانات، والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

(5) إدارة المركبات: تقدم خدماتها إلى كل شركات المؤسسة وذلك بتوزيع إمكاناتها على خدمات شركة، وفق احتياجاتها، وتتولى نقل العاملين من منازلهم إلى مقر العمل.

(6) إدارة التخطـيط والمتابعـة: تتـولى وضـع الـخ الطويلـة المـدى، والسـنوية والـبرامج الزمنيـــة، للعمـــل الإنتـــاجي والاستشـــاري للمؤسســـة، كـــما تتـــولى دراســـة

المشروعات الجديدة، ومشروعات الإحلال والتجديد بالإضافة إلى متابعة الخطة والبرامج الزمنية، وكشف الانحراف عن الهدف أولا بأول وتكون مهمة التدريب الفني من اختصاص هذه الإدارة، وتنشئ لها جهازا مختصا على مستوى كل شركة من شركات المؤسسة.

مجلس التحرير[1]:

وفي كل صحيفة من صحف المؤسسة يشكل مجلس للتحرير من خمسة أعضاء على الأقل ويرأسه رئيس التحرير الذي يختاره مجلس الإدارة (أو يكون معينا بقرار من مجلس الإدارة) ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقية، ويون من بينهم من يلي رئيس التحرير في مسئولية العمل الصحفي، وتكون مدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ويكون لمجلس التحرير الاختصاصات التالية:

(1) وضع السياسة العامة للتحرير ومتابعة تنفيذها، وذلك في إطار السياسة العامة التي يضعها مجلس إدارة المؤسسة، ويكون تنفيذ تلك السياسة من اختصاص رئيس التحرير ومعاونيه.

(2) إعداد تقرير إنتاجي عن كل صحفي يرفع لمجلس الإدارة.

(3) اقتراح مكافآت تشجيعية، وحوافز أدبية ومادية شهريا ورفعها إلى مجلس الإدارة معتمدة من رئيس التحرير المختص.

1 مقابلة مع فهمي عنبه رئيس تحرير الجمهورية 2015/6/28

(4) اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير في المهام الصحفية، وفق ما يكلف به الصحفي من عمل مناسب لإمكانياته الصحفية والفنية.

(5) إعادة تسكين الصحفيين في أعمال تناسبهم إذا اقتضت المصلحة ذلك.

وجدير بالذكر أن التنظيم في مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر، توجد به خصوصيات لا توجد إلا في المؤسسات الصحفية المصرية التي كان يملكها الاتحاد الاشتراكي العربي أو يسهم فيها، وأصبحت بناء على القانون رقم 148 لسنة 1980 بشأن سلة الصحافة مملوكة ملكية خاصة للدولة، ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى.

وهكذا فإن هذا القانون الصادر عن مجلس الشورى قد قدم أسس التنظيم ومن ضمنها تحديد المسئوليات في تلك المؤسسات الصحفية المصرية وفي مؤسسة الأهرام، ودار أخبارا ليوم، ودار الشعب ودار الهلال، ودار روزاليوسف ودار التحرير للطبع والنشر، وذلك مجلة أكتوبر ووكالة أنباء الشرق الأوسط والشركة القومية للتوزيع، وبناء على ذلك فإن اللوائح المنظمة لهذه المؤسسات الصحفية تكاد تكون واحدة إلا في بعض الأمور التي تتعلق بالسياسة العامة للتحرير التي يعضها مجلس التحرير في كل صحفية في إطار السياسة العامة التي يضعها مجلس الإدارة للمؤسسة وبعض الاختلافات التي تناسب طبيعة كل مؤسسة.

التنظيم الإداري

لمؤســسة الأهــرام

تعريف بالمؤسسة :

تأسست الأهرام في 27 ديسمبر 1875 من قبل اثنين من الأشـقاء اللبنـانيين، بشـارة وسـليم تقلا، الذين كانوا يعيشون في ذلك الوقت في الإسكندرية. وصدر العدد الأول في 5 أغسطس 1876، في المنشية بالإسكندرية، كما أنها بـدأت صـحيفة أسـبوعية تصـدر كـل يـوم سـبت، ولكن بعد شهرين من تأسيس الصحيفة، حولها الإخوة إلى صحيفة يومية[1].

وقد تم توزيع هذه الصحيفة في مصر وبلاد الشـام. في نـوفمبر عـام 1899، تـم نقـل مقـر الأهرام للقاهرة ، وكان سليم تقلا يرى في الصحافة رسالة ووظيفة تأبى على حاملها أن يـزل في لفظ أو يخطئ في تعبير؛ لذلك كان يأنف الطعن في الأشخاص والهيئات، ويتحرى الدقـة فيما ينشر[2].

وكان أسلوب الأهرام أكثر سلاسة ووضوحا من الصـحف المعـاصرة لهـا؛ إذ اسـتطاع سليم وبشارة -وكانا من ذوي الثقافة الفرنسية، ويمتلكان حظـا وافـرا مـن الثقافـة والبيان العربي- أن يشـقا للأهـرام وللصـحافة المصريـة والعربيـة أسـلوبا جديـدا في

1 تعريف بالأهرام في الموسوعة الالكترونية ويكيبيديا متوافر علي موقع :

https://ar.wikipedia.org/wiki/

2 سمير صبحي ، في دهاليز الصحافة (القاهرة : انترناشيونال برس ،1982)

الكتابة الصحفية، يبتعد عن السجع وأساليب الكتابـة الإنشـائية التقليديـة، وبعـد التـأميم أصبحت جريدة الأهرام صحيفة قومية مصرية [1]، تصدر حاليا ثلاث طبعـات يوميـة محليـا إلى جانب طبعة دولية تطبع يوميا بعد أن تنقـل صـفحاتها بواسـطة الأقـمار الصـناعية، في لندن ونيويورك وفرانكفورت، وطبعـة عربيـة تطبـع في دبي والكويـت. وطبعـة إليكترونيـة تتيح لعشاق الأهرام متابعته في أي وقت ومن أي مكان في العالم على شبكة الإنترنت.

إصدارات الأهرام [2]:

- جريدة الأهرام الصباحية اليومية منذ 5 أغسطس 1876 .
- جريدة الأهرام المسائي اليومية منذ 17 يناير 1991 .
- جريدة الأهرام ويكلي باللغة الإنجليزية منذ 28 فبراير 1991
- مجلة الأهرام الاقتصادية منذ عام 1950 .
- مجلة الشباب منذ أغسطس 1977 .
- مجلة السياسة الدولية من أول يوليو 1965.
- مجلة الأهرام الرياضي منذ 3 يناير 1990 .
- مجلة نصف الدنيا النسائية من 18 فبراير 1990 .

---

1 سمير صبحي ، صحيفة تحت الطبع (القاهرة : دار المعارف ، 1974) ص 71

2مقابلة مع أسامة سرايا رئيس تحرير الأهرام آنذاك .

- مجلة علاء الدين للأطفال من 15 يوليو 1993.

- مجلة الأهرام العربي بالإضافة إلى نشاطات آخرى مثل وكالة الأهرام للإعلانات والطباعة التجارية، والمراكز المتخصصة وغيرها.

وبفحص الخريطة التنظيمية للأهرام نجد أنها لا تختلف عن بقية المؤسسات الصحفية المصرية فهناك مجلس إدارة للمؤسسة ثم هناك عضو مجلس إدارة منتدب متفرغ للعمل الإداري... وبعد ذلك يمكن التميز بين نوعين من الأقسام الصحفية في الأهرام[1].

النوع الأول: ويضم الأقسام الفنية وهي:

(1) التحرير

(2) التصوير والرسم والخط

(3) المطبعة والزنكفراف.

(4) الإعلانات.

(5) التوزيع

(6) الكمبيوتر

(7) الميكروفيلم

(8) المطابع التجارية

(9) تسويق الكتب

1 إبراهيم إمام ، جريدة الأهرام تاريخ وفن (القاهرة : سجل العرب ، 1964)

(10) مراكز الأبحاث

(11) الأرشيف الصحفي

(12) الاستماع

والنوع الثاني ويضم الأقسام الإدارية وهي:

(1) شئون العاملين.

(2) الحسابات.

(3) المخازن وبإضافة الإصدارات اليومية والأسبوعية والشهرية الأخرى السابق الإشارة إليها، تكتمل صورة الخريطة التنظيمية لمؤسسة الأهرام.

وجدير بالذكر أن كل إدارة من الإدارات السابقة تتفرع إلى العديد من الأقسام فمثلا إدارة التحرير يوجد رئيس التحرير على رأس العمل الصحفي في جريدة الأهرام ويعاونه من قيادات العمل الصحفي (حاليا عام 1993) ثلاثة من مديري التحرير أحدهم مسئول عن العدد اليومي الإخباري، والثاني مسئول عن الصفحات المتخصصة التي تصدر في عدد الجمعة وخلال الأسبوع.. والثالث مسئول عن تسيير العمل في لطبعة الدولية من الأهرام.

وإلى جانبهم يوجد عدد من نواب رئيس التحرير، ومساعدي رئيس التحرير يختص كل واحد منهم بفرع معين، فهناك ستة نواب لرئيس التحرير للإشراف على أقسام الدسك المركزي.. والأخبار المحلية والأخبار الخارجية، والسكرتارية الفنية (الإخراج الصحفي) والتحقيقات الصحفية.. والشئون الاقتصادية، بالإضافة إلى

عدد من مساعدي رئيس التحرير ـ وهم من قـدامى المحـررين بالجريـدة ـ لـلإشراف عـلى أقسام المراجعة، والعلوم والتصحيح والمعلومات، وبعد ذلك يوجد عدد من رؤساء الأقسـام حديثي العهد عن سابقيهم يرأسون الأقسام الباقية بالجهـاز الصـحفي بالجريـدة[1]. ويشرف جهاز التحرير بجريدة الأهرام على الأقسام الصحفية التالية[2]:

(1) قسم الدسك المركزي.

(2) قسم المراجعة (سكرتارية التحرير)

(3) قسم الإخراج الصحفي (السكرتارية الفنية)

(4) قسم التصحيح

(5) قسم تفويم الجريدة (الدراسات الصحفية.

(6) قسم الأخبار المحلية

(7) قسم الأخبار الخارجية

(8) قسم التحقيقات الصحفية

(9) قسم الحوادث والقضايا

(10) القسم الأدبي

(11) القسم العلمي

(12) قسم الفنون

(13) القسم الرياضي

---

1 إبراهيم إمام ، مرجع سابق

2 مقابلة مع أنور عبد اللطيف مدير تحرير الأهرام في 2014/5/22

(14) القسم الديني

(15) القسم الثقافي

(16) قسم فكر وثقافة (خاصة بعدد الجمعة)

(17) قسم المحافظات

(18) قسم المرأة

(19) قسم الشئون العربية

(20) القسم الدبلوماسي

(21) القسم الاقتصادي

(22) قسم المكاتب الخارجية

(23) قسم التنظيمات الشعبية (مجلس الشعب ومجلس الشورى)

(24) قسم الصفحات المتخصصة.

(25) قسم المعلومات

(26) قسم التصوير

وإلى جانب ذلك توجد إدارات للتحرير في كل دورية من الدوريات الأخرى التي تصدر عن مؤسسة الأهرام والسابق عرضها.

وبالنسبة لإدارة الإعلانات فإنها تضم الإعلانات التجارية ـ وقسمين للإنتاج التجاري ـ وقسم ملاحق داخلية وأعداد خاصة ـ وقسم محفوظات ـ وقسم إعلانات سينما ـ وقسم حسابات ـ وقسم سكرتارية ـ وقسم تحصيل.

ثم الإعلانات المبوبة وتشتمل على: قسم إنتاج القـاهرة ـ وقسـم إنتـاج الأقـاليم ـ وقسـم الشـباك والمكاتـب الفرعيـة ـ وقسـم المطبوعـات ـ وقسـم السـكرتارية ـ وقسـم الحسابات

التنظيم الإداري

لمؤسسة دار الهلال

تعريف بالمؤسسة :

هي أقدم مؤسسة ثقافية صحافية مصرية وعربية تأسست عام 1892 على يد جورجي زيدان في مصر، و تعد مجلة الهلال التي تصدر عن الدار من أقدم المجلات العربية التي تعمل في مجال الثقافة وقد صدر العدد الأول منها في عام 1892بافتتاحية كتبها جورجي زيدان أوضح فيها خطته، وغايته من إصدارها[1].

وكان زيدان ينشر فيها كتبه على هيئة فصول متفرقة. وقد لقيت المجلة قبولا من الناس حتى لم يكد يمضي على صدورها خمس سنوات حتى أصبحت من أوسع المجلات انتشاراً، وكان يكتب فيها عمالقة الفكر والأدب في مصر والعالم العربي، ورأس تحريرها على مدى مسيرتها المديدة كبار الكتاب والأدباء.

تعددت بعدها إصدارات دار الهلال ما بين المجلات والكتب والروايات والكتب الطبية. إلا أن مجلة المصور كانت من أقدم المجلات التي أصدرتها الدار، حيث جاء صدور عددها الأول في عام 1924 وواكب ذلك مجموعة من الأحداث في مصر والعالم العربي سجلتها المجلة وتابعتها بالكلمة والصورة بشكل أكسبها شعبية

---

1 إبراهيم إمام ، تطور الصحافة المصرية ،ط 4 ، (القاهرة : سجل العرب ، 1982)

واضحة بين القراء[1]. وقد تولى رئاسة تحريرها عدد من رواد الإعلام في مصر أبرزهم إميل وشكري زيدان، فكري أباظة، فكري أباظة، علي أمين، أحمد بهاء الدين، صالح جودت، أمينة السعيد مكرم محمد أحمد، عبدالقادر شهيب وأخيرا حلمي النمنم.

ولهذا فإننا نعتبر دار الهلال مؤسسة صحفية ذات طابع خاص تختلف عن المؤسسات الصحفية الأخرى، حيث تعتمد على المجلات الأسبوعية والشهرية في المقام الأول، ثم تتفرع منها أوجه النشاط الأخرى، أي أن دار الهلال تعتبر نموذجا قائما على المجلات كركيزة أساسية، بينما نجد أن المؤسسات الصحفية الأخرى مثل دار التحرير للطباعة والنشر ومؤسسة الأهرام السابق عرضهما، فإن كل منهما تقوم على جريدة يومية كعمود فقري، ثم يتفرع منها أنشطة أخرى.

وإذا قارنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة دار الهلال، بالهيكل التنظيم لكل من دار التحرير للطباعة والنشر، ومؤسسة الأهرام، فإننا سنجد تشابها من حيث الشكل في الأقسام وبعض الاختلال من حيث الحجم والنوعية... فالهيكل التنظيمي لدار الهلال يشتمل على مجلس للإدارة في القمة، ورئيس هذا المجلس هو أيضا وفي الوقت نفسه الرئيس العام للتحرير، وإن كان لكل مجلة من المجلات التي تصدر عن الدار ـ وفق ما ورد في المهام ـ رئيس تحرير خاص بها، كذلك يضم الهيكل

1 تعريف بمؤسسة دار الهلال متوافر علي موقع : http://raffy.ws/publisher/3024

التنظيمي مستشارون وعضو مجلس إدارة منتدب وهو القائم بالعمل الإداري ثم نجد الأقسام أو الإدارات التالية.

(1) التحرير: وهو هنا ينقسم إلى مجلات، وليس أقساما كما هو الحال في الصحف اليومية، ويشرف عليها رئيس التحرير العام الذي هو في الوقت نفسه رئيس مجلس الإدارة، ثم يوجد رئيس تحرير لكل منهما وهذه المجلات هي [1]:

- مجلة الهلال الشهرية
- مجلة المصور الأسبوعية
- مجلة حواء النسائية الأسبوعية
- مجلة الكواكب الفنية الأسبوعية
- مجلة سمير ومجلة ميكي الأسبوعين للأطفال
- مجلة طبيبك الخاص.

(2) التصوير وله في دار الهلال أهمية خاصة باعتبار اعتماد مجلات الدار على الصورة بصفة أساسية، أكثر من اعتماد الجرائد عليها وهو يتبع التحرير.

(3) الرسم والخط وهو يتبع التحرير أيضا

1 مقابلة مع مكرم محمد احمد رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير العام .

(4) الأرشيف أو المعلومات والمكتبة ويتبع التحرير كذلك.

وبعد ذلك نجد أن الهيكل التنظيم يتمل على عدد من الإدارات التابعة لعضو مجلس الإدارة المنتدب وهي إدارات: الإعلانات والتوزيع والاشتراكات والمطابع وشئون العاملين والإدارة التجارية.. الحسابات.

وكل إدارة من الإدارات السابقة التابعة لعضو مجلس الإدارة المنتدب لها أقسامها الفرعية العديدة، ونضرب مثالاً على ذلك بنموذج للهيكل التنظيمي لإدارة المطابع .

وبعد عرض النماذج الخاصة بالهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات الصحفية ـ كما سبق ـفإنه يمكن ملاحظة أن التنظيم يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق ظروفها المالية والإدارية والاقتصادية، ووفق طبيعة إنتاجها من جرائد ومجلات وكتب وتنوع نشاطها الخاص بالإعلانات والتوزيع والأعمال الأخرى المتنوعة ومن ثم لا يمكن الحكم بالتماثل والتطابق التام بين المؤسسات الصحفية، بصفة عامة في هيكلها التنظيمي.

ولكن من جانب أخر ـ كما سبق ذكره ـ فإن القانون رقم 148 لسنة 1980 م بشأن سلطة الصحافة والذي تم تعديله بالقانون96 لسنة 96 يقدم أسس التنظيم وتحديد المسئوليات في المؤسسات الصحفية المصرية وهي متطابقة في كل تلك المؤسسات ولكن ما عدا ذلك فتوجد اختلافات في اللوائح المنظمة لكل مؤسسة

داخليا وخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للتحرير والإدارة التي يضعها مجالس الإدارة والتحرير في كل مؤسسة على حدة وبما يتناسب وطبيعة كل مؤسسة.

كذلك فإن التنظيم الهرمي والوظيفي هو التنظيم الإداري السائد في تلك المؤسسات الصحفية، ما سبق إيضاحه.

ويلاحظ كذلك انفراد التحرير بمميزات إدارية خاصة، أما بقية الأنشطة فإن المدير الإداري للمؤسسة يمكنه الإشراف عليها جميعها وإن كان لرئيس مجلس الإدارة ـ الذي هو غالبا رئيس التحرير ـ حق الإشراف أيضا على بقية الإدارات وإن الإدارات الفرعية مثل حساب التوزيع والاشتراكات أو تحصيل الاشتراكات كلها تصب في الحسابات المركزية للمؤسسة، فهي تمثل ناتج كل ذلك في النهاية.

وقبل أن ننتقل إلى تقديم نماذج تطبيقية لتنظيم وكالات الأنباء ـ حسب ترتيب الكتاب ـ فإنه يجب الإشارة إلى أن جانبا أخر من تنظيم الصحافة يكمن في إدراك أسلوب تنظيم إنتاج المادة التحريرية، فالمادة المخطوطة لكي تصبح مادة صحفية مطبوعة في الجرائد أو المجلة تمر عبر حلقة تنظيمية، هي ما يسمى بدورة المخطوط، التي تحتاج ـ دون شك ـ إلى مستويات إدارية خاصة قادرة على متابعة تنفيذ هذه الدورة ..

ينتقل المخطوط أو الأصل من الكاتب أو الصحفي أو القارئ.. الخ عبر حلقة دائرية لتعود إليه في صحيفته مطبوعة.. وفي العادة تمر المادة الصحفية المخطوطة عبر رئيس التحرير، أو مدير التحرير، أو مساعد رئيس التحرير لأجازة

نشره، وفي أحيان أخرى عبر سكرتير التحرير، أو عبر رئـيس القسـم المخـتص.... وبعـد هـذا تتفق جميع الصحف في خطوات تتابع المخطوط، حيث ينتقل المخطوط إلى قسم المراجعة والصياغة لكتابته في الصورة الصحفية السليمة وبعد ذلك يرسل إلى قسـم الجمـع والصـف سواء كان ذلك يدويا أو آليا أو إليكترونيا وعليه تعليمات واضحة للطابع حول نوعية حجم الحروف وعرض العمود وغير ذلك.. صم تذهب المادة المصفوفة إلى قسم التصـحيح الـذي يقوم بتصحيح الأخطاء المطبعية ثم تعاد إلى الطابع مر ثانية ليقوم بتصـويب الأخطـاء ثـم تذهب المـادة المطبوعـة عـلى سـلخ ورقيـة للقسـم الفنـي الـذي يتـولى عمليـات الإخـراج الصحفي وتنفيذه.

وبعد هذه الخطوة قد تعاد الصفحات بعد توضيبها إلى رئـيس التحريـر أو مـدير التحرير أو سكرتير التحرير ـ حسب الاختصاص ـ للموافقة النهائية على دفعها إلى المطبعـة التي تقوم بطبع الصحفية وبعد الطبع تنقل النسخ على قسم التوزيع الذي يقام بتوزيعهـا لتصل إلى القارئ.

دار الهلال تواجه ...أزمات مالية ومشكلات إدارية :

لا يكاد شهر يمر بدار الهلال إلا وهناك مظاهرة عمالية طلبا لأجـور أو رواتـب أو حوافز متأخرة ، مما يشي بوجود مشكلات مالية كبيرة تواجه إدارة المؤسسة.

وقد تحدثت إلي عزت بدوي رئيس تحرير[1] مجلة "المصور بهذا الشأن منذ عامين فقال : إن مشكلة دار الهلال مشكلة مالية قبل أن تكون إدارية لأن ديـون المؤسسـة ديـون تاريخيـة بدأت منذ سبعينات القرن الماضي.

قلت له : إن المؤسسة بالكامل بحاجة لإعادة هيكلة ماليـة ومهنيـة وإداريـة، خاصـة أنهـا تعاني من نقص السيولة و الديون.

فقال : هناك نوعان من الديون، الأول ديون حكومية وهذه الـديون لابـد مـن رفعهـا عـن كاهل المؤسسة، والنوع الثاني فهي ديون بنكية، وهذه الديون لابد من جدولتها .

وفي هذا السياق ، تري سها رجب (أن المشكلة لم تعد قضية صرف رواتب العـاملين بـل لم يعد لدي المؤسسة مستلزمات إنتاج من أحبار وورق للطباعة حتي وصل الأمر لأول مرة في تـاريخ المؤسسـة أن تقـوم بـرفض طبـع كتـب وزارة التربيـة والتعلـيم والتـي كانـت تـدر للمؤسسة ربحا حوالي من 10 إلي 12 مليون جنيه[2]،)

---

1 مقابلة مع عزت بدوي في 2012/3/23

2 سـهي عـلي رجـب : هـل تغلـق دار الهـلال أبوابهـا ؟ مقـال منشـور عـلي موقـع : http://www. masress.com/alkahera/4398 بتاريخ 2012/9/4

التنظيم الإداري لوكالات الأنباء العربية

وكالة أنباء الشرق الأوسط نموذجا

تعريف بالمؤسسة :

تأسست في 15 ديسمبر عام 1955 كشركة مساهمة تملكها دور الصحف المصرية برأسمال لم يتجاوز في ذلك الوقت 20 ألف جنيه ، ثم شاركت الحكومة المصرية بالنصف بعد عدة أشهر إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء المصري فى 8 فبراير 1956 بإنشاء الوكالة ، وفي الثامن والعشرين من فبراير بدأت توزيع أولى نشراتها باستخدام جهاز "الرونيو " [1].

* في 16 أبريل عام 1956 بدأت الوكالة بث نشراتها على أجهزة "التيكرز " كأول وكالة إقليمية في الشرق الأوسط .

* في عام 1960 صدر قرار بتأميم الوكالة مع باقي المؤسسات الصحفية وأصبحت تتبع وزارة الإعلام حتى استقر وضعها عام 1978 بوصفها "مؤسسة صحفية قومية" تتبع مجلس الشورى مثلها في ذلك مثل باقي المؤسسات الصحفية القومية في مصر.

1 تعريف بالوكالة متوافر علي موقعها :http://www.mena.org.eg/ar/section/aboutusar

* في عام 1996 بدأت الوكالة في بث خدماتها عبر ثلاثة أقمار اصطناعية تغطي قارات أفريقيا وآسيا وأوروبا والأمريكتين .. حيث استخدمت "أ ش أ " الكمبيوتر في جميع عمليات تحرير وبث الأخبار عبر الأقمار الاصطناعية بدلا من أجهزة "التيكرز".

* تبث الوكالة أخبارها بثلاث لغات هى العربية والانجليزية والفرنسية ، حيث وصل عدد أخبارها ما يزيد عن ألف خبر يوميا .

ولهذا ، فإننا تعتبرها مؤسسة صحفية بمعنى الكلمة. وإن كانت تختلف فقط عن الصحف في حيث طريقة إعداد المنتج النهائي، فهو في الوكالة عبارة عن أخبار ومواد صحفية أخرى تصب على أشرطة من الورق بواسطة أجهزة التيكير الموجودة لدى المشتركين فقط بينما في الصحف يكون المنتج النهائي هو الصحيفة سواء كانت جريدة أو مجلة والتي تصدر في عدد معين من الصفحات، وتصل إلى القراء في جميع الأنحاء

ويجب أن نعلم أن وكالات الأنباء بصفة عامة نشأت في الأصل لتغذية الصحف بأخبار العالم ليلا ونهارا دون انقطاع، وعلى هذا فإن العمل الأساسي لوكالة الأنباء هو عمل صحفي تحريري لا يكاد يختلف في شيء عن العمل الصحفي التحريري في الصحف، بل يكاد يكون صورة متماثلة مع الجريدة وخاصة في عملية الأخبار، بل وفي التسميات المختلفة التي تطلق على الصحفيين العاملين

في جهاز التحرير مثل مسمى رئيس التحرير، ومدير التحرير، ومساعد التحرير، وسكرتير التحرير، والمندوب والمراسل... الخ.

وكذلك فإن قطاع الشئون الفنية في وكالة الأنباء يشبه القطاع الفني الذي يشتمل على المطابع في الصحف..والشئون التجارية في وكالة الأنباء تشبه التوزيع والإعلانات في الصحف،ويتماثل القطاع المالي والإداري في الاثنين وكل ذلك يؤكد أوجه الشبه بين وكالات الأنباء من جانب، وبين دور الصحف من جانب آخر.

وبصفة عامة، فإن وكالات الأنباء تشتمل على ثلاث وحدات إدارية أساسية هي وحدة تختص بشئون التحرير...ووحدة تختص بالشئون الهندسية والفنية ووحدة تختص بالشئون الإدارية والمالية والتجارية، وتتخذ الوكالة مثل الصحف التنظيم الهرمي الوظيفي أساسا لهيكلها التنظيمي[1].

وفي أغلب الدول العربية ترتبط وكالات الأنباء بوزارات الإعلام ولذلك فإن شئونها الإدارية والمالية تتصل بوزارة الإعلام وفي هذه الحالة فإن إدارة الوكالة ترتكز في جانبها الأغلب على إدارة شئون التحرير والخدمات المتصلة به مثل البث والاستقبال والتحرير وما أشبه.

تطور مفهوم العمل بالوكالة :

تغير مفهوم عمل الوكالة من كونها وكالة أنباء خدمية فقط "service " منذ نشأتها ، ثم أدت المتغيرات الجيوسياسية التي خلقتها ثورة 25 يناير – إلى

1 إبراهيم إمام ، وكالات الأنباء مرجع سابق .

مفهوم العمل المهنى " monetizing the service " ، والاتجاه إلى تعظيم الموارد الذاتية للوكالة خاصة البشرية منها أسوة بكبريات وكالات الأنباء على مستوى العالم.

فقد قامت الوكالة مؤخرا بتطوير الخدمات الإخبارية الحالية واستحداث خدمات إخبارية جديدة كخدمة الصحافة التليفزيونية Video Bulletin Service وبوابة أ ش أ الجماهيرية MENA popular Portal ووحدة التواصل الإجتماعى Social Medea unite ووحدة Info graph Department ووحدة الرسائل النصية القصيرة " sms" عبرشبكات المحمول الثلاث العاملة فى مصر ، وذلك بالتزامن مع انتقال بث الوكالة لأخبارها إلى المشتركين عن طريق البورتال الرسمى الخاص بها [1]

* تبث الوكالة اعتبارا من عام 1996 وحتى الآن نشراتها عبر موقع الوكالة الإخباري www.mena.org.eg على شبكة الإنترنت والذى تم تحديثه عام 2005.

ومع مطلع عام 2013 تم دمج الموقع الإخباري بجميع إمكانياته ضمن البوابة الإلكترونية الشاملة لوكالة أ.ش.أ عبر الموقع www.portal.mena.org.eg

1 تعريف بوكالة انباء الشرق الاوسط ، مرجع سابق متوافر علي : http://www.mena.org.eg ../ar/section/aboutusar

إضافة إلى استمرار بث إرسال الوكالة عبر الأقمار الصناعية الـذى بـدء عـبر القمـر الأوروبى Hot Bird وانتقل ليكون عبر القمر الصناعى المصرى النايلسات منذ إنطلاقه وحتى الآن .

* ويأتى الإتجاه إلى تدشين البورتال الجماهيرى والخدمات الإخبارية الأخـرى تأكيـدا لـدعم المفهوم الجديد لصحافة المواطن وعدم قصر عمل الوكالة فقط عـلى التعامـل مـع وسـائل الإعلام وحرصـا عـلى مواكبـة الجديـد فى مجـال صـحافة الويـب او الإعـلام الرقمـي أسـوة بكبريات وكالات الأنباء العالمية .

وبذلك يكون للوكالة موقعان على الشبكة العنكبوتية "الانترنت" أحدهما خاص بالمشـتركين ، والثاني جماهيرى لبث نشرات وخدمات إخبارية متطورة ، ولتصبح أ ش أ بذلك الأولى من نوعها بين وكالات الأنباء بمنطقة الشرق الأوسط والثانية من نوعها على مستوى العالم التى لها موقع جماهيرى للتعامل مع الزائرين إلى جانب المشتركين .

أهداف وقيم (أ ش أ)[1]:

تركزت أهداف وقيم الوكالة منذ نشأتها على ما يلى :

1 نفس المصدر السابق

* الحصـول عـلى الأنبـاء مـن مصـادرها المختلفـة في الـداخل والخـارج ومتابعـة الأحـداث والتطـورات المحليـة والإقليميـة والدوليـة لحظـة بلحظـة بكـل دقـة وحرفيـة ومصـداقية وحيادية وبثها وتسويقها ، باعتبارها وكالة أنباء إقليمية تقدم - مـن هـذا المنظـور - رؤيـة واعية للأحداث والتطورات التي تهم المنطقة سواء ما جـرى منهـا في المنطقـة ذاتهـا أو مـا يتصل بها في عواصم العالم المختلفة.

* إعـداد مختلـف المـواد الصـحفية مـن تحقيقـات وصـور وأبحـاث ودراسـات وتقـارير وتسويقها في الداخل والخارج.

* إصـدار الـنشرات النوعيـة المتخصصـة باللغـات الـثلاث العربيـة والانجليزيـة والفرنسـية في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية والعلمية والثقافية والبيئية .

* تقديم الخـدمات الإخباريـة الخاصـة لوكـالات الأنبـاء العالميـة ولمراسـلي وسـائل الإعـلام المقيمين بالقاهرة أو بالمنطقة.

* تقديم خبراتها الصحفية الفنيـة للعـاملين في مجـال الصـحافة والإعـلام ووكـالات الأنبـاء الوطنية في العالم العربي وأفريقيا ودول العـالم الثالـث ، وذلـك مـن خـلال "مركـز تـدريب الشرق الأوسط " التابع للوكالة الـذي يتـيح دورات تدريبيـة في مجـالات العمـل الصـحفى للمهتمين في مصر وخارجها.

التعاون الدولي:

* ترتبط وكالة أنباء الشرق الأوسط بعقود تعاون وتبادل إخباري مع (30) وكالة أنباء عربية وإقليمية ودولية، كما أنها عضو مؤسس في وكالة الأنباء الإسلامية ووكالة الأنباء الأفريقية ومجمع وكالات أنباء دول عدم الانحياز واتحاد وكالات الأنباء العربية ورابطة وكالات أنباء البحر المتوسط.

* ترتبط الوكالة أيضا باتفاقيات وبروتوكولات تعاون وأنشطة مع عدد من المنظمات الدولية المعنية بشئون الصحافة والتدريب والتحديث والتطوير على رأسها مؤسسة فريدريش نومان الألمانية Friedrich Numann . التى كان لها الدور الكبير فى توفير أنشطة تدريبية عالية المستوى لصحفيى الوكالة والشبكة العربية لدعم الإعلام " الصوت الحر " الهولنديةِ Arab Network for Media Support وأكاديمية الدويتش فيلا الألمانية D-W academy وغيرها ..

التنظيم الإداري للوكالة :

هذا الجهد اليومي الذي يجعل الوكالة كخلية نحل .. يحقق أهدافه من خلال تنظيم إداري .. يوفر إنضباط العمل ويلبي احتياجاته بمرونة وسلاسة .. ويؤدي إلى سرعة وسلامة الاتصال الإيجابي بين مختلف أجهزة وقطاعات المؤسسة ويقف على قمة هذا التنظيم رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير الذي يرأس بحكم منصبه مجلس إدارة الوكالة من خلال القطاعات الإدارية والفنية المعاونة .

وفيما يلي مزيد من التفاصيل لتوضيح المواقع التنظيمية الواردة في هذه الهياكل التنظيمية لوكالة أنباء الشرق الأوسط وفقا لتنظيم 1975 والذي لم تدخل عليه تعديلات .

(1) مجلس الإدارة:

وهو السلة المسئولة عن شئون الوكالة، وتصريف أمورها ووضع سياساتها العامة التي تسير عليها، وله أن يصدر من القرارات ما يراه لازما لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها ويدخل في اختصاصات مجلس الإدارة ايضا وضع خطة الوكالة الاستثمارية، وإصدار اللوائح الخاصة بشئون العمل والعاملين بها وتبليغها إلى المجلس الأعلى للصحافة وكذلك تبليغه بمشروع موازنة الوكالة وحساباتها الختامية والنظر فيما يعرضه رئيس مجلس الإدارة وما يحال إليه من مجلس التحرر وكذلك ما يلب المجلس الأعلى للصافحة إبداء الرأي فيه.

ويتكون مجلس الإدارة من خمسة عشرة عضوا ويختار مجلس الشورى رئيس المجلس ويتم انتخاب ستة من العاملين بالوكالة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين والإداريين والعمال ويختار مجلس الشورى ثمانية أخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات الوكالة ومدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد.

(2) رئيس مجلس الإدارة:

يختاره مجلس الشورى كما سبق ايضاحه ويختص بتوجيه سياسة الوكالة وإدارة شئونها والإشراف الكامل على وحدات الوكالة وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياستها ومتابعة نتائج العمل وتقويمها، وتمثيل الوكالة في صلاتها بالأشخاص الآخرين وأمام القضاء أو أية جهات أخرى وما يوكل إليه بمقتضى التشريعات المختلفة.

ويتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة إدارة الشئون القانونية ومكتب الشكاوى ومكتب الأمن وسكرتارية رئيس مجلس الإدارة.

(3) نائب رئيس مجلس الإدارة:

ينوب عن رئيس مجلس الإدارة في حالة غيابه، ومن اختصاصاته الإشراف على تنفيذ سياسة الوكالة في المجال الصحفي ومتابعة الإنتاج، وإصدار التوجيهات من خلال مجلس التحرير الذي يتولى رئاسته، الاشتراك في رسم السياسة العامة للوكالة في جميع المجالات، والاشتراك في إعداد الخطط التفصيلية، والبرامج التنفيذية للخطة العامة للوكالة، ومتابعة تنفيذها، كما يتولى الإشراف على النواحي المالية والإدارية بالوكالة ويتبعه مباشرة خمس إدارات هي الإدارة العامة للتخطي والإحصاء وإدارة الإنتاج والمتابعة وإدارة التنظيم والتدريب وإدارة التفتي المالي والإداري وإدارة العلاقات العامة.

(4) مجلس التحرير:

يتكون من خمسة أعضاء على الأقل ويتـولى رئاسـته نائـب رئـيس مجلـس الإدارة ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين، عـلى أن يكـون مـن بيـنهم مـن يـلي نائـب رئيس مجلس الإدارة في مسئولية العمـل الصـحفي ومـدة عضـوية مجلـس التحريـر ثـلاث سنوات قابلة للتجديد، ومن اختصاصات المجلس ما يلي:

- أ- وضع السياسة العامة لتحرير ومتابعة تنفيـذها وذلـك في إطـار السياسـة العامـة التي يضعها مجلس إدارة الوكالة.
- ب- إعداد تقرير إنتاجي عن كل صحفي لمجلس الإدارة.
- ج- اقتراح مكافأة تشجيعية وحوافز أدبية ومادية شهريا إلى مجلس الإدارة.
- د- اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير في المهام الصحفية وفق مـا يكـف بـه الصـحفي عن عمل مناسب لإمكانياته الصحفية والفنية.
- ه- إعادة تسكين الصحفيين في أعمال تناسبهم إذا اقتضت المصلحة ذلك.

(5) التحرير:

ويرأسه ثلاثة رؤساء تحرير يتناوبون العمل ويشرفون على جميع الإدارات العامـة للتحرير وهم قمة وظائف التحرير، ويعملون تحت التوجيـه العـام لـرئس مجلـس الإدارة وينفذون السياسة العامة للوكالة من خلال مجلس التحرير ويتبع رئيس التحرير.

أ- رئيس منطقة ويختص بالإشراف على تغطية الأنباء والمعلومات من مصادرها المختلفة في منطقته، وإرسالها للوكالة وإعداد الدراسات والبحوث والتحقيقات عن اتجاهات الرأس في منطقته، وإرسالها للوكالة وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية بغرض إصلاح الرأي العام الصحفي بمنطقة عليا لصورة الصحيحة والصادقة للأنباء واتجاهات الرأي العام في مصر مع توزيعها، وتسويقها وذلك طبقا للسياسة العامة للوكالة وتوجيهاتها والتغطية المصورة للأحداث المحلية وإعداد الأفلام الإخبارية وإرسالها للوكالة وتوزيع وتسويق الخدمات التي تصدرها الوكالة.

ب- مدير مكتب ويختص بالإشراف على تغطية الأنباء والمعلومات من مصادرها المختلفة وإرسالها إلى الوكالة وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية مع تسويتها والتغطية المصورة لكافة الأحداث المحلية وإعداد الأفلام الإخبارية وإرسالها للوكالة وتسويق الخدمات التي تصدرها الوكالة في المنطقة.

ج- الإدارة العامة لخدمات الوكلات: وتتبعها إدارتان هما: إدارة النشرة والخاصة وإدارة خدمة الوكالات وتتوليان استقبال نشرات الوكالات الأجنبية التي تتعاقد معها الوكالة وتوزيعها على المشتركين واضحة في أسرع وقت ممكن ويتم توزيع بعضها بلغاتها الأصلية والبعض الأخر يوزع بعد ترجمته إلى اللغة العربية، وذلك وفق عقود التوزيع ومع التأكد من أن أخبار هذه

النشرات لا تمس أمن الدولة من الناحية العسكرية وتهدف الوكالة من راء هذه الخدمات إلى تحقيق عائد من النقد الأجنبي تمكينا لمركزها المالي والإعلام وإعادة اعتبار القاهرة المركز الرئيسي للخدمة الإخبارية في الشرق الأوسط.

وبالإضافة إلى ذلك تقدم الوكالة خدمات، وتسهيلات في مجال الاتصالات لعدد كبير من مراسلي وكالات الأنباء والصحف الأجنبية في القاهرة وذلك بموجب اتفاقية ثنائية خاصة.

د- الإدارة العامة للخدمات الاقتصادية ويتبعها إدارة مجلة (M.E.N) التي تشر الموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية باللغة الإنجليزية وإدارة المجلة الاقتصادية لنشر المقالات والموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية العربية.

ه- الإدارة العامة للمعلومات: وتتبعها إدارة الدراسات والنشرات النوعية وإدارة المعلومات الصحفية وإدارة الوثائق والمكبة والميكرفيلم.

و- الإدارة العامة للتحرير العربي:وتتولى إذاعة الأخبار الواردة باللغة العربية بعد تقييمها واستكمالها ومراجعتها والتأكد من صلاحياتها للنشر ثم إحالتها للشئون الفنية لإذاعته على شبكة اتصالات الوكالة ويتبعها الإدارات التالية:

1) إدارة التحرير المحلي وتختص باستكمال وصياغة الأخبار الواردة من الناحية الصحفية قبل إذاعتها على شبكة الوكالة المحلية في الداخل.

2) إدارة التحرير الخارجي:وتختص باستكمال وصياغة الأخبار الواردة من الناحية الصحفية لإذاعتها خارجيا على المشتركين باللغة العربية.

3) إدارة الاستماع الخارجي: وتختص بمتابعة الاستماع إلى نشرات الأخبار الأجنبية باللغة العربية واللغات الأجنبية وتسجيل هذه الأخبار وتفريغها وتصنيفها وإبلاغ الهام منها إلى التحرير العربي.

ز- الإدارة العامة للتحرير الأجنبي: وتتولى تقييم الأخبار واستكمالها وتحريرها باللغة الأجنبية المناسبة ومراجعة الأخبار قبل إذاعتها والتأكد من صلاحياتها للنشر وتتبعها الإدارات الثلاث التالية:

1) إدارة التحرير الإنجليزي: وتختص بإعداد الأخبار الواردة باللغة الإنجليزية وترجمتها وإذاعتها.

2) إدارة التحرير الفرنسي: وتختص بإعداد الأخبار الواردة باللغة الفرنسية وترجمتها وإذاعتها.

3) النشرة المترجمة الصباحية (C.P.R) وتتولى ترجمة أكثر ما تنشره الصحف المصرية اليومية والأسبوعية وتلخيصها باللغة الإنجليزية و توزيعها في نشرة مطبوعة على الهيئات والسفارات والمشتركين كل صباح.

ح- الإدارة العامة للأخبار: وتتبعها الإدارات الثلاث التالية:

1- إدارة المندوبين وتختص بمتابعة الأحداث المحلية والعربية أو العالمية التي تتصل بهذين المجالين والحصول على الأخبار من مصادرها المختلفة وتغطيتها وإبلاغها على الفور للوكالة.

2- إدارة تلقي المعلومات وتستكملها: وتختص بتقلي وتجميع الأخبار الواردة من المندوبين واستكمال الأخبار الواردة من الناحية الصحفية، وتسليم الأخبار بعد استكمالها إلى التحرير العربي.

3- إدارة الاستماع المحلي: وتختص بمتابعة الاستماع المحلي إلى نشرات الأخبار الملحية بللغة العربية أو اللغات الأجنبية سواء عن طريق الإذاعة أو التلفزيون وتسجيل الأخبار وتفريغها وتصنيفها وإبلاغ الهام منها إلى المختصين وإذاعتها ضمن نشرات الوكالة.

ط- الإدارة العاملة للتحرير المصور: وتتبعها إدارة الخدمة التلفزيونية والسينمائية وإدارة التصوير الفوتوغرافي والتلفزيوني وإدارة معامل التصوير وتختص هذه الإدارة بإعداد الصور والأفلام الإخبارية المتعلقة بالاحداث القضايا المحلية والمناسبات العامة والتقاط الصور والأفلام التليفزيونية والتسجيلية السينمائية والاستعانة في هذا الشأن بالمكتب الداخلي والخارجية والمندوبين في الداخل والمراسلين في الخارج وتحميض الأفلام وطبعها وإرسال الصور بالراديو للعملاء والمشتركين بالسرعة المطلوبة وكذلك تعقدا لوكالة اتفاقات تبادل مع أهم الوكالات العالمية الإخبارية والمتخصصة في

التصوير العادي والتليفزيوني كما توحد عقود تليفزيونية سنوية في بعض البلاد العربية بين الوكالة ومحطات التلفزيون.

ي- الإدارة العامة للمكاتب الداخلية والخارجية وتتبعها إدارتان هما:

1) إدارة المكاتب الخارجية: وتختص بالتنسيق بين المكاتب الخارجية فيما يتعلق باق العمل الصحفي وتسهيل مهام العملين في تلك المكاتب وموافاتهم بتوجيهات الوكالة لإحاطتهم بالموقف في مناطق أعمالهم ويقوم المكتب الخارجي بمتابعة أخبار الدولة المضيفة التي يعمل بها وبتغطيتها وإرسالها إلى المركز الرئيسي فورا وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف المشتركين بما يحقق إيرادات للمكتب.

2) إدارة المكاتب الداخلية: ومهمتها بالتنسيق بين المكاتب فيما يتعلق بنطاق العمل الصحفي وموافاتها بتوجيهاتها الوكالة لإحاطتها بالموقف داخل الجمهورية والعمل على تسهيل مهامها مع السلطات المختصة في جميع النواحي الإعلامية ويختص المكتب الداخلي أو المراسل المحلي بمتابعة الأخبار داخل المنطقة التي يعمل بها وتغطيتها بما يكفل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها، وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف والمشتركين لزيادة الإيرادات.

ك- الإدارة العامة لمراقبة الأخبار، وتتبعها إدارة مراقبة أخبار الوكالة وإدارة مراقبة الوكالات الأجنبية وتتولى الإدارة العامة عن طريق هاتين إحاطة رئيس

التحرير أخر الأخبار العالمية التي تذيعها وكالات الأنباء العالمية أولا بأول ومتابعة نشرات الوكالات التي تذاع على التيكر والتنبيه إلى الأخطار وتصحيحها، وإجراء مقارنات فورية بينما تذيعه الوكالة وما تذيعه وكالات الأنباء الأجنبية في نفس الوقت ونفس الموضوع وإعطاء صورة واضحة للنشا الإخباري للمكاتب الخارجية للوكالة اول بأول.

ل- الإدارة العامة للترجمة: وتتبعها ثلاث إدارات هي إدارة الترجمة الإنجليزية وإدارة الترجمة العربية وتختص هذه الإدارات ـ الثلاث ـ كل حسب اختصاصها ـ بترجمة الأخبار ولموضوعات والنشرات الواردة من المكاتب الخارجية وكالات التبادل، الهيئات الدبلوماسية الأجنبية في مصر، والصحف أو المجلات الأجنبية باللغات المختلفة إلى اللغة العربية أو العكس، وإعادة صياغتها طبقا للأساليب الصحفية، وكذلك القيام بكافة أعمال الترجمة من اللغات الأجنبية على اللغة العربية أو العكس التي تحول إلهيا من وحدات التحرير الأخرى.

م- الإدارة العامة للتحقيقات والأبحاث: وتتبعها إدارة التحقيقات المصورة، وإدارة الابحاث الفورية، وتتولى إعداد التحقيقات والموضوعات الصحفية المصورة بأنواعها المتعلقة بالاحداث الداخلية والخارجية، والمناسبات الهامة باللغات العربية والأجنبية طبقا لتوجيهات رئيس التحرير في هذا الشأن وإعداد التعليقات المناسبة على الصور وإعداد الدراسات للأبحاث

الفورية على الأحداث الفورية التي تتناقلها وكالات الأنباء ومتابعة هذه الأحداث على مدار اليوم كله.

(6) قطاع الشئون الفنية:

يتكون هذا القطاع من ثلاث إدارات عامة هي الإدارة العامة للاتصالات اللاسلكية، والإدارة العامة للاتصالات السلكية والإدارة العامة للحركة ويتولى هذا القطاع - عن طريق هذه الإدارات العامة الثلاثة كل حسب اختصاصها- وضع الخطط اللازمة لشبكة الاتصالات الخاصة بالوكالة لربط المركز الرئيسي بالعلام الخارجي، ووضع خطة وبرامج وتركيب وتشغيل وصيانة وإصلاح كافة الأجهزة والمعدات السلكية واللاسلكية اللازمة لنقل المواد الإخبارية، وتشغيل محطات الإرسال والاستقبال، وفقا للأساليب الفنية المحددة لها والعمل بالتراب الوثيق و الاتصال المباشر مع وحدات التحرير بالوكالة بما يضمن تدفق الأخبار بوضوح وسرعة والقيام بأعمال الصيانة والإصلاح لكافة الأجهزة والمعدات السلكية واللاسلكية اللازمة لنقل الموارد الإخبارية وتشغيل محطات الإرسال والاستقبال وفقا للأساليب الفنية المحددة لها.. والعمل بالتراب الوثيق والاتصال المباشر مع وحدات التحرير بالوكالة، بما يضمن تدفق الأخبار بوضوح وسرعة والقيام بأعمال الصيانة والإصلاح لكافة الأجهزة المعدات بالوكالة، ولعمل بالتعاون مع هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ووكالات الأنباء فيما يتعلق بالاتصالات والاشتراك في الاتفاقيات التي تعقد مع الوكالات الأجنبية فيما يتعلق بالخدمات الفنية.

(7) قطاع الشئون المالية والإدارية والتجارية:

ويتبع هذا القطاع إدارتان عامتان هما:

(أ) الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية وتختص بالأعمال المالية والمخازن والمشتريات وإعداد الموازنة ومراجعة تنفيذها، ومسك السجلات المحاسبية للإيرادات والمصروفات وإعداد الحسابات الختامية وتنفيذ اللوائح والتعليمات الخاصة بهذه الأعمال وجميع الأعمال المتعلقة بالشئون الإدارية وشئون العاملين.

(ب) الإدارة العامة للشئون التجارية وتتولى إعداد الخ الكفيلة بزيادة المبيعات من النشرات والدوريات والأخبار وإجراء البحوث ووضع الخطط الإعلانية التي تؤدي إلى فتح منافذ جديدة للتوزيع وزيادة أرقام المبيعات ومتابعة تلبية رغبات المشتركين من خدمات الوكالة وإيصالها لهم.

ملخص الفصل

لقد أصبح إصدار الصحيفة يستلزم تضافر عدة أجهزة يختص كل منها بناحية متميـزة مـن غيرها، ولكنها تكون في مجموعها النشاط الصحفي المتكامل. وما لم يتفاعل كل واحد منهـا مع الأجهزة الأخرى، فلن تكون هنا صحيفة ولا صحفي .

وقد ظهرت هذه التكاملية في تنظيم صحيفة الأهرام أقدم الصحف المصرية والعربية ، كما نراه بصورة أخري في دار التحرير التي أنشأها عبد الناصر لتكـون لسـان الثـورة المصريـة ، بينما كانت دار الهلال مؤسسة صحفية ذات طابع خاص يختلف عن المؤسسات الصـحفية الأخرى لأنها تقوم علي نشر المجلات الأسبوعية والشهرية في المقام الأول، ثـم تتفـرع منهـا أوجه النشاط الأخرى، بينما نجد المؤسسات الصحفية الأخـرى مثـل دار التحريـر للطباعـة والنشر ومؤسسة الأهرام تقوم على جريدة يومية كعمود فقـري، ثـم يتفـرع منهـا أنشـطة أخرى.

وتعتبر وكالات الأنبـاء مؤسسـات صـحفية بمعنـى الكلمـة. وإن كانـت تختلـف فقـط عـن الصحف في حيث طريقة إعداد المنتج النهائي، وكانـت وكالـة أنبـاء الشرق الأوسـط نمـوذج واضح لهذا .

أسئلة الفصل

س 1: (... تختلف إدارة المؤسسات الصحفية باختلاف ظروف النشأة ونظم الملكية والتمويل) ناقش مع التمثيل لما تقول ؟

س 2: (الأهرام أقدم الصحف المصرية لم يتجدد هيكلها التنظيمي رغم التطورات الحديثة في نظم إدارة المؤسسات الصحفي ...) في ضوء دراستك اشرح أهم نقاط الضعف والقوة في الهيكل التنظيمي للأهرام ؟

س3 : قارن بين الهيكل التنظيمي لدار الهلال ودار التحرير مع بيان مناطق القوة والضعف في التنظيمين ؟

س 4 : وكال أنباء الشرق الأوسط مؤسسة صحفية لها طبيعة خاصة ، اشرح الفارق بينها وبين دار الهلال .؟

المراجع

1- سجاد الغازي ، تنظيم الصحافة العربيـة وتشريعاتهـا ، ، مجلـة الدراسـات الإعلاميـة (المركز العربي الإقليمي للدراسات الإعلامية والسكانية والتنمية والبيئـة) ، العـدد 75 ، ابريل ـ يونية، 1994 .

2- وقائع مؤتمر إدارة الصحف في العالم العربي ، مجلـة الدراسـات الإعلاميـة ، العـدد78 ، مارس1995.

3- تعريف بالأهرام في الموسوعة الالكترونية ويكيبيديا متوافر علي موقع :
https://ar.wikipedia.org/wiki/

4- سمير صبحي ، في دهاليز الصحافة (القاهرة : انترناشيونال برس) ،1982 .

5- عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة،(الإسكندرية، بدون ناشر) 1976 .

6- سمير صبحي ، صحيفة تحت الطبع (القاهرة : دار المعارف ، 1974) ص 71

7- إبراهيم إمام،جريدة الأهرام تاريخ وفن (القاهرة: سجل العرب ، 1964)

8- محمد سيد محمد ، اقتصاديات الإعلام ـ المؤسسات الصحفية ، (القاهرة : دار المعارف ، 1988) .

9- إبراهيم إمام ، تطور الصحافة المصرية ،ط 4 ، (القاهرة : سجل العرب ، 1982)

10- سـهي عـلي رجـب : هـل تغلـق دار الهـلال أبوابهـا ؟ مقـال منشـور عـلي موقـع : http://www.masress.com/alkahera/4398 بتاريخ 2012/9/4

11- نواف كنعان، القيادة الإدارية، طبعة4(عمان :مكتبة دارالثقافة)1990 .

12- Silver man, D.(The theory of organization sociological frame work) London Hein man, 1970

13- الحسيني الديب، الإدارة ونجاح المؤسسـة الصـحفية، رسـالة دكتـوراه، (غـير منشـورة) كلية الإعلام ، جامعة القاهرة 1987 .

14 - رضوان مولوي، الدورة التخصصية في إدارة الصحف، بيروت : اتحاد الصحفيين العرب، المعهد القومي للتدريب ، إصدار1990 .

الفصل الخامس

التنظيم الإداري

الفضائيات الحكومية والخاصة

- الأهداف السلوكية :

بعد الانتهاء من دراسة الفصل يكون الطالب قادرا علي الآتي :

- معرفة نظم الإدارة الحكومية في المؤسسات الإعلامية المسموعة والمرئية .
- فهم العلاقات بين المستويات الإدارية بالمؤسسات الإذاعية الحكومية وتأثيراتها علي الجانب الإبداعي .
- يقارن بين قطاعات اتحاد الإذاعة والتليفزيون .
- يقارن بين الإدارة الحكومية والخاصة للفضائيات .

- العناصر الأساسية :

- التنظيم الإداري لاتحاد الإذاعة والتليفزيون .
- التنظيم الإداري للقطاعات المختلفة .
- القوانين المنظمة لإدارة العمل بالاتحاد .
- المشكلات الإدارية للاتحاد .
- التنظيم الإداري للقنوات الخاصة .

التنظيم الإداري

لاتحاد الإذاعة والتليفزيون

كمؤسسة إعلامية حكومية

تعريف بالمؤسسة :

اتحاد الإذاعة والتليفزيون ـ طبقا للقانون 13 لسنة 1979ـ مؤسسة قومية مقرهـا القـاهرة يرأسها رئيس مجلس الأمناء و يديرها مجلس الأمناء وجلس الأعضـاء المنتـدبين وعـدد مـن المجالس واللجان الفنية والفرعية [1].

والواقع يشير إلى أن كافة أعضاء مجلـس الأمنـاء يـتم تعييـنهم مـن خـلال رئـيس الجمهورية أو رئيس الوزراء، ويجري اختيارهم على أساس نوع من التفضيلية لـكي يقومـوا بتنفيذ الأجندة الحكومية في كافة قطاعات الاتحـاد ومـن بينهـا قطـاع القنـوات الفضـائية الذي تعمل القناة الفضائية المصرية من خلاله."[2]"

1 اتحاد الإذاعة والتليفزيون ، الكتاب السنوي 2010

2 - رشا علام: إصلاح الإعلام المرئي والمسموع في مصر "التحديات والمخـاوف والـرؤى المسـتقبلية"، متـاح على شبكة الانترنت في موقع:

Http://global.asc.upenn.edu/docs/jordanwebpage/reading/allam_reform.doc

(Retrieved on: 25-3-2010)

ويعاني اتحاد الإذاعة والتليفزيون كمؤسسة إعلامية حكومية من ترهل في جهـازه الإداري وتضخم في الإدارات والدرجات الوظيفية وبطالة مقنعة في القوي البشرية مما أدي إلي تراكم مديونية زادت عن 37 مليار جنيه مصري [1].

ويمكن تصنيف الهيكل التنظيمي الديناصوري لاتحاد الإذاعة والتليفزيـون المصري بقطاعاته باعتباره نموذجاً لهيكل بيروقراطي نمطي قديم لم يعد ملائما للظروف الاقتصـادية والسياسية التي تمر بها البلاد، إذ أن المهام التي يتم أداؤهـا داخـل هـذه المنظومـة يجـري اتخاذها من خلال درجة عالية من التخصص وفي ظل قواعد ولوائح رسمية صارمة كثيرا مـا عطلت المؤسسـة عـن أداء دورهـا بشـكل يتناسـب مـع السرعـة والدقـة اللازمـين للعمـل الإعلامي ..[2]

مراحل تطور التنظيم الإداري للتليفزيون المصري:

أولاً: التليفزيون إدارة تابعة لهيئة الإذاعة (1959):

تم اعتبار التليفزيون إدارة عامة منذ صدور قـرار رئـيس مجلـس إدارة هيئـة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة رقم 2 لسـنة 1959 الـذي نـص في البنـد الثـاني مـن المادة الأولى على أن تنشـأ بالهيئـة إدارة عامـة للإذاعـة المرئيـة (التليفزيـون) وتخـتص

---

1 حسن علي محمد ، ماسبيرو .. الي أين ؟ ، مقال منشور بجريدة روزا اليوسف بتاريخ مارس 2014

2 عبد اللطيف العوفي: آثار البث الفضائي على التليفزيونات الخليجية "الرؤية الإدارية وواقع المضـامين البرامجية"، مجلة جامعة أم القرى، مج14، ع2 (الرياض: جامعة أم القرى، يوليه 2002) ص: 3.

بشئون هذه الإذاعة في الجمهورية، ويصدر بتنظيمها قرار من مجلس إدارة الهيئة أو رئيسه.[1]

ثانياً: التليفزيون مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي (1961):

بموجب القرار رقم 717 لسنة 1959 وحتى صدر القرار الجمهوري رقم 1814 لسنة 1961 في 29 نوفمبر أصبح يسري على "إدارة التليفزيون" ما يسري على الإذاعة وتم اعتبارها من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي في ممارستها للنشاط التجاري والصناعي، وذلك بنص القرار بحيث تعتبر إذاعة الجمهورية العربية المتحدة في ممارسة النشاط التجاري والصناعي – والتليفزيون أحد إداراتها- من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، وتسري عليها أحكام القانون رقم 265 لسنة 1960 الخاص بتنظيم المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي.[2]

بالإضافة إلى تعديل المادة الثالثة من القرار رقم 717 لسنة 1959 الخاصة بتنظيم إذاعة الجمهورية العربية المتحدة بفقرة جديدة نصها "أن للمؤسسة ممارسة النشاط الصناعي والتجاري اللازم لتحقيق أغراضها، ولها في سبيل ذلك:

1 عاطف عدلي العبد، ماجي الحلواني: الأنظمة الإذاعية في الدول العربية (القاهرة: دار الفكر العربي، 1989) ص ص: 60-61.

2 عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: نشأة وسائل الإعلام (القاهرة: دار الفكر العربي، 2006) ص ص: 207-208.

- إنشاء صناعات الراديو والتليفزيون وغيرها من الصناعات المماثلة وذلك بنفسها أو بواسطة شركات تقوم بإنشائها أو تتملكها أو تساهم فيها.

- مباشرة التوزيع التجاري لإنتاج الصناعات المتقدمة بما في ذلك ما تحصل عليه من إنتاج غيرها وذلك بنفسها أو بواسطة غيرها أو بالطرق التي يحددها مجلس الإدارة.

- إذاعة الإعلانات التجارية بالراديو والتليفزيون.

ثالثاً: ضم التليفزيون إلى وزارة الثقافة والإرشاد القومي (1962):

وذلك بصدور قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم 2958 لسنة 1962 الذي أقر في مادته الأولى ضم هيئة الإذاعة بإداراتها وهيئات أخرى إلى وزارة الثقافة والإرشاد القومي.

رابعاً: تنظيم المؤسسة المصرية للإذاعة والتليفزيون:

بصدور قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم 48 لسنة 1963 في 6 يناير بتنظيم المؤسسة المصرية العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون، حيث نص في مادته الأولى على دمج المؤسسة المصرية العامة للإذاعة والتليفزيون لتصبح "المؤسسة المصرية العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون" واعتبرتها المادة الثانية من

المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، وتخضع لإشراف وزير الثقافة والإرشاد القومي ومركزها القاهرة.[1]

خامساً: التليفزيون هيئة عامة تابعة لوزارة الإرشاد القومي (1966):

وفي 3 يناير 1966 صدر القرار الجمهوري رقم 76 لسنة 1966 بتنظيم وزارة الإرشاد القومي، بحيث تتبع وزارة الإرشاد القومي الهيئتين العامتين الآتيتين[2]:

- هيئة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.
- هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة.

ونصت المادة الثانية على أن تنقسم هيئة الإذاعة إلى هيئتين عامتين هما:

- هيئة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.
- هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة.

كما نصت المادة الثالثة على أن يصدر قرار باختصاصات وتنظيم كل من إذاعة وتليفزيون الجمهورية العربية المتحدة باعتبار كل منهما مؤسسة عامة طبقاً لأحكام القانون رقم 1814 لسنة 1961 والمادة السادسة على أن يتولى وزير

---

1 عاطف عدلي العبد: الراديو والتليفزيون في مصر، (في): وزارة الإعلام: الإعلام المصري (القاهرة: وزارة الإعلام، 1988) ص ص: 40-45.

2 المرجع السابق، ص ص: 40-45.

الإرشاد القومي اختصاصات مجالس إدارات هذه الجهات حتى يتم تشكيل مجالس إدارة لها.

وتبعاً لهذا تم لأول مرة فصل التليفزيون عن الإذاعة وأصبح هيئة مستقلة.

سادساً: تنظيم التليفزيون طبقاً للقرار الجمهوري عام 1966:

حيث صدر القرار الجمهوري رقم 79 لسنة 1966 بتنظيم التليفزيون على النحو التالي:

أ. الكيان القانوني للتليفزيون في ضوء القرار الجمهوري رقم 79 لسنة 1966:

فالمادة الأولى من القرار المذكور نصت على إنشاء هيئة عامة مركزها القاهرة تسمى "تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة" ولها شخصياتها الاعتبارية، وتتبع وزير الإرشاد القومي وإلحاق ميزانيتها بميزانية الدولة.[1]

ب. اختصاصات هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة:

حددت المادة الثالثة من القرار السابق ذكر أن اختصاصات هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة هي مسئوليات وزارة الإرشاد القومي.

1 عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، مرجع سابق، ص ص: 211-212.

ج. النظام الإداري لهيئة التليفزيون:

نظمت المواد 3، 4، 5، 6، 7، 8 من القرار الجمهوري 79 لسنة 1966 النظام الإداري لهيئة التليفزيون على النحو التالي[1]:

- مجلس إدارة هيئة التليفزيون:

ويتم تشكيل مجلس الإدارة من ثمانية أعضاء طبقاً للمادة الثالثة وهم:

1- رئيس مجلس إدارة الهيئة ويصدر قرار تعيينه وتحديد مكافآته من رئيس الجمهورية.

2- رئيس إدارة الفتوى والتشريع المختصة بمجلس الدولة.

3- ستة أعضاء يصدر وزير الإرشاد القومي قراراً بتعيينهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

- اختصاصات مجلس الإدارة كما تحددها المادة الرابعة:

إن مجلس الإدارة هو السلطة العليا المهيمنة على شئون الهيئة وتصريف أمورها، ووضع السياسة التي تسير عليها وله أن يتخذ من القرارات ما يراه لازماً لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله هيئة التليفزيون.

---

1 المرجع السابق، ص ص: 211-212.

وفي عام 1966 أصدر أمين هويدي وزير الإرشاد القومي القرار الـوزاري رقـم 160 بتنظيم تليفزيون الجمهورية العربيـة المتحـدة محـدداً أهدافـه ووسـائل تحقيقهـاً والبنـاء التنظيمي للهيئة العامة لتليفزيون الجمهورية العربية المتحدة، وهو كالتالي:

1- مجلس الإدارة.

2- رئيس مجلس الإدارة.

3- الأجهزة التابعة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة، وتشمل:

- المراقبة العامة للتخطيط والمتابعة.
- مراقبة العلاقات العامة والاتفاقيات الخارجية.
- مراقبة الشئون القانونية.
- مكتب الأمن.

4- الإدارة العامة للبرامج والخدمات.

5- الإدارة العامة للأخبار.

6- المراقبة العامة للشئون المالية والإدارية والإيرادات.

7- معهد التدريب.

سابعاً: القرارات المنشئة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون:

وتشمل أربعة قرارات جمهورية بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون هي: القرار الجمهوري بقانون رقم 62 لسنة 1970 بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون، والقرار الجمهوري بقانون رقم 1 لسنة 1971 بشأن اتحاد الإذاعة والتليفزيون[1].

بالإضافة إلى تعديل القانون رقم 223 لسنة 1989 حيث نص في مادته الأولى على إنشاء هيئة قومية تسمى "اتحاد الإذاعة والتليفزيون" تكون لها الشخصية الاعتبارية ومركزها مدينة القاهرة.[2]

وتختص تلك الهيئة دون غيرها بشئون الإذاعة المسموعة والمرئية ولها وحدها حق إنشاء وتملك محطات البث الإذاعي المسموع والمرئي في جمهورية مصر العربية.

وتتولى الإشراف والرقابة على المواد المسموعة والمرئية التي تبثها أجهزتها وتخضع لرقابتها كل ما تنتجه الشركات المملوكة لها، وتضع الهيئة القواعد المنظمة لهذه الرقابة.

ويعاني اتحاد الإذاعة والتليفزيون من بعض هذه المشكلات التي أدت إلى حدوث حالات اختلاس تم اتهام كبار العاملين والعاملات بالاتحاد بها، بالإضافة إلى كبر سن المسئولين الإداريين – معظمهم من كبار الإعلاميين- الأمر الذي

1 خليل صابات ، نشأة وسائل الإعلام وتطورها ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1977 .

2 عاطف العبد مرجع سابق، ص ص: 211-212.

يـؤدي إلى حرمـان الشاشـات مـن خـبراتهم الإعلاميـة ويـؤثر عـلى جـودة الجهـاز الإداري بالقنوات لخبراتهم الإدارية المحدودة.

بالإضافة إلى كثرة اللجان والمجالس المختصة بتنسيق الأنشطة داخل الاتحاد والتي تتمثل في مجلس الأمناء الذي يتكون من 28 عضواً إلى جانـب رؤسـاء القطاعـات ومجلـس الأعضاء المنتدبين والجمعيـة العموميـة وأخـيراً اللجـان الدائمـة لمجلـس الأمنـاء والتـي تـم تشكيلها بقرار رئيس الأمناء رقم 463 لسنة 2004 وعددها 16 لجنة.[1]

ولتسهيل الدراسة التطبيقية في هذا المجال فإننا سوف نتنـاول الهيكـل التنظيمـي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري والذي يتكون من عدة قطاعات متكاملة .

مجلس الأمناء:

يوجد مجلس الأمناء على قمة الهيكل التنظيمي وذلك طبقا للـمادة الرابعـة مـن القانون 13 لسنة 1979 في شأن اتحاد الإذاعـة والتلفزيـون وتعديلاتـه بالقـانون رقـم 223 لسنة 1989 التي تنص على أن يكون للاتحاد مجلس الأمناء ونص المادة الخامسة من نفس القانون على أن يصدر بتعيين أعضاء مجلس الأمناء قرار من رئيس مجلس الوزراء.

1 اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، 2006) ص: 21.

ويختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها ومتابعة تقييم أجهزة الاتحاد لمهامها وللمجلس أني تخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أعراضه وفقا لقانون الاتحاد.

لجان مجلس الأمناء:

وتنص المادة السابعة من قانون الاتحاد وتعديلاته بأن "لمجلس الأمناء أن يشكل لجانا دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه لمعاونته في دراسة ما يقدم له من موضوعات.... [1]الخ

ويوضح الهيكل التنظيمي أن مجلس الأمناء له ست عشرة لجنة دائمة هي:

1) لجنة السياسات الإعلامية.
2) لجنة البرامج الثقافية
3) لجنة البرامج الاخبارية
4) اللجنة التعليمية ومحو الامية.
5) لجنة التنظيم والإدارة
6) لجنة برامج الشباب والرياضة
7) لجنة الفنون والآداب
8) لجنة برامج السكان
9) اللجنة الاقتصادية

1 راجع القانون 13 لسنة 1979 .

10) لجنة تنمية الكوادر الإعلامية

11) لجنة البرامج الدرامية

12) لجنة برامج الطفولة.

13) اللجنة الهندسية

14) لجنة الموسيقى والغناء

15) لجنة البرامج المسموعة

16) لجنة البرامج المرئية

17) لجنة تقييم الأداء

اختصاصات اللجان الدائمة:

وتختص اللجان الدائمة لمجلس الأمناء بما يلي:

1- وضع الخطة الإعلامية العامة في مجال النشاط والاختصاص الموكول لكل لجنة.

2- المشاركة العامة في وضع سياسة الإنتاج والخطط البرامجية المرحلية المنفذة للخطة الإعلامية.

3- تقديم تقرر متابعة كل ثلاثة شهور (دورة إذاعية كاملة) يحدد مدى الالتزام البرامجي بالخطة العامة وبالخطط المرحلية وتسجيل الملاحظات على التنفيذ.

4- اقتراح البحوث الإعلامية الميدانية وغيرها، في مجال النشاط والاختصاص الموكـول للجنة.

5- المشاركة في اقـتراح بـرامج التـدريب للـدورات المتخصصـة والعامـة بغـرض رفـع مستوى الأداء للعاملين وتنشيط معارفهم.

6- القيام بأي أمال أخرى تحال إلى اللجنة من السـيد رئـيس مجلـس الأمنـاء وعنـد إحالة موضوع للدراسة يقع في اختصاص أكـثر مـن لجنـة تعقـد اللجـان المعنيـة اجتماعا مشتركا يرأسه أكبر رؤساء اللجان المجتمعة سنا.

7- للجنة أن تستعين بمن تراه من المتخصصين في الموضوعات التـي تبحثهـا ولهـا أن تدعوه لحضور جلساتها والاشتراك في مناقشتها دون أن يكون له حق التصويت.

8- يعنـي لكـل لجنـة أمـي يتـولى إعـداد جـداول أعمالهـا وجمـع المـواد اللازمـة للموضوعات التـي تبحثهـا والإشراف عـلى تـدوين محـاضر اجتماعاتهـا وتحريـر تقاريرهـا والتوقيـع عليهـا مـن رئـيس اللجنـة وإبـلاغ قـرار اللجنـة إلى جهـات الاختصاص بعد اعتمادها من السيد رئيس مجلس الأمنـاء وتجتمـع اللجنـة بنـاء على دعوة رئيسها مـرة كـل شـهر أو كلـما دعـت الحـادة وتعـد تقريـرا بنتيجـة أعمالها.

وبالإضافة إلى اللجان الدائمة توضح الهيكل التنظيمي وجود عدة لجان أخـرى تتبـع رئـيس مجلـس الأمنـاء وهـي لجنـة المشروعـات المركزيـة ولجنـة المشـتريات

المركزية والجمعية العمومية لشركات صوت القـاهرة للصـوتيات والمرئيـات ومجلـس إدارة مجلة الإذاعة والتلفزيون.

مجلس الأعضاء المنتدبين:

يشكل مجـل الأعضـاء المنتـدبين طبقـا للـمادة (1) مـن القـانون 13 لسـنة 1989 وتعديلاته برئاسة رئيس مجلس الأمناء وعضوية الأعضاء المنتدبين لإدارة القاعات الرئيسـية للاتحاد وهي رئاسة الاتحـاد ـ الأمانـة العامـة ـ الإذاعـة والتلفزيـون ـ الهندسـة الإذاعيـة ـ الإنتاج ـ الشئون المالية والاقتصادية ـ الأمن ـ شركة صوت القاهرة.

الجمعية العمومية للاتحاد:

تنص المادة الثانيـة والـعشرون مـن القـانون 13 لسـنة 1989 وتعديلاتـه عـلى أن تشكل للاتحاد جمعية عمومية برئاسة وزير الإعلام وعضوية كل من:

1- وزراء التخطـيط والدولـة للشـئون الخارجيـة والمواصـلات والصـحة، والاقتصـاد والتجارة الخارجية وشئون مجلس الشـعب والشـورى والتعلـيم والماليـة والثقافـة والأوقاف والشئون الاجتماعية أو من ينوب عن كل منهم.

2- رئس وأعضاء مجلس الأمناء.

3- رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة أو من ينوب عنه

4- وكيل الأزهر أو من ينوب عنه.

5- عدد من ذوي الخبرة في مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به ويصدر بتعيينهم قرار من وزير الإعلام.

وبعد عرض الهيكل التنظيمي العام لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري نعرض فيما يلي الهياكل التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة.

أولا: قطاع رئاسة الاتحاد:

(أ) تمثل الإدارة المركزية للعلاقات الدولية في هذا التنظيم الواجهة التي يتعامل من خلالها التحاد مع الهيئات والمؤسسات الدولية، وتنهض بمسئولية الاتصال لدول العالم الخارجية، ولتنظيم الاشتراك في الاتحادات والمنظمات والهيئات الدولية الإذاعية بهدف توطيد الصلات والعلاقات الثقافية والإعلامية وتبادل الخبرات والمواد الإذاعية مع إذاعات وتليفزيونات العالم.

وتعمل العلاقات الدولية على تنفيذ هذه السياسة الإعلامية للاتحاد، من خلال التبادل الإذاعي والتليفزيوني والمنح والمهرجانات والزيارات والبروتوكولات والبرامج التنفيذية والاتحادات الدولية.

واتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري عضو عامل في الاتحادات المنظمات والإذاعية الدولية والإقليمية التالية:

(1) جامعة الإذاعة والتلفزيون الدولية من عام 1951

(2) اتحاد إذاعات الدول العربية من عام 1975

(3) اتحاد الإذاعات الإفريقية من عام 1960

(4) منظمة إذاعات الدول غير المنحازة من عام 1960

(5) اتحاد الإذاعات الآسيوية من عام 1964

(6) اتحاد الإذاعات الأوربية من عام 1962

(7) منظمة إذاعات الدول الاسلامية من عام 1975

(ب) وتهدف الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة إلى رفع مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية للاتحاد بمتابعة تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي لقطاعات الاتحاد المختلفة ودراسة المشكلات التنظيمية والوظيفية التي تعوق العمل وحلها بما يحقق انطلاق القطاعات في مجالات الإنتاج الإعلامي وبما يواكب تطور الأهداف العامة للخطة الإعلامية التي يهدف إلى تحقيقها الاتحاد بجميع قاعاته كما تهدف الإدارة الى تحقيق العدالة في معاملة العاملين بوضع العامل المناسب في العمل الذي يناسب كفاءته واستعداده وعمله والعمل على حل المشكلات الوظيفية للعامل واستقرارهم وظيفيا ونفسيا مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية و يحقق التطور الجذري في تنفيذ خطة الاتحاد.

ولتحقيق خطة التطور الشاملة والمستمرة للتقسيمات التنظيمية والوظيفية لجميع القاعات وتنفيذا لخطة الإصلاح الإداري الشامل بجميع القطاعات فإن الإدارة تمارس نشاطها واختصاصاتها على مستوى كافة قطاعات الاتحاد حيث تقوم بالأتي:

(1) دراسة التخطيط التنظيمي للتقسيمات التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة ومتابعته وتطويره بصفة مستمرة ودراسة المشكلات التنظيمية داخل قطاعات الاتحاد واقتراح وسائل حلها والتغلب عليها بما يحقق قدرتها على التفاعل ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لإمكانية تحقيقا لخطة الإعلامية للاتحاد وأجهزته المختلفة.

(2) دراسة أساليب ورق العمل المعمول بها في التقسيمات التنظيمية المتعلقة والعمل على تبسيط الإجراءات وتطوير النظم المعمول بها وفق أساليب عصرية متطورة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والأموال في إنجاز الأعمال.

(3) دراسة احتياجات العمل من نوعيات الوظائف المختلفة بناء على اسس علمية ووفق معدلات أداء دقيقة يتم تحديها من خلال دراسة دقيقة لمختلف نوعيات الأعمال بالقطاعات.

(ج) ومن المهام الأساسية للإدارة المركزية للتخطيط رسم الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون في كل عام وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تنبع أسسا من احتياجات الشارع المصري ومن دراسة المتغيرات المحلية والعالمية ومن واقع السياسة العامة للدولة وروح الدستور ومبادئ قانون اتحاد الإذاعة والتلفزيون 13 لسنة 1919.

ثانيا: قطاع الإذاعة :

أ- تعتبر الشبكة الرئيسية (البرنامج العام) في الإذاعة في مصر، والتي يرجع تاريخ إنشائها إلى 13 مايو 1934 واعتباراً من عام 1981 قسمت الخدمات الإذاعية إلى شبكات، على أساس أن الشبكة الإذاعية تعتبر بمثابة كيان مستقل تستهدف في أدائها نوعية من الجماهير المتجانسة اجتماعياً واقتصادياً.

ويقع على هذه الشبكة الرئيسية العبء الأكبر من تنفيذ الخطط الإعلامية الإذاعية وتتناول في برامجها كافة الألوان الإذاعية والترفيهية والإعلامية والسياسية والثقافية والدينية والتعليمية وبرامج الطوائف الخدمات.

ب- وتهدف الشبكة الثقافية في المقام الأول إلى دفع الحركة الثقافية في المجتمع وتنشيطها، وفتح آفاق المعرفة أمام الإنسان المصري وتعتبر هذه الشبكة من العوامل المؤثرة حيويا في إثراء الثقافة العامة لجمهور المستمعين نظرا لعدم تنوع المصادر الثقافية ولارتفاع تكاليف الملية التثقيفية.

وتضم الشبكة الثقافية ثلاث خدمات رئيسية هي:

(1) البرنامج الأوربي: الذي بدأ إرساله مع نشأة الإذاعة المصرية في عام 1934بعرض تعريف الجاليات والهيئات الأجنبية، بنواحي النهضة الحديثة لمصر وتقديم الوان البرامج الترفيهية والإعلامية والثقافية لهم ويقدم خدماته

بست لغات هي الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية واليونانية والأرمنية.

(2) البرنامج الثاني الذي بدأ ارساله عام 1957 ويهدف إلى إشباع رغبات المثقفين وتعطيهم إلى المعرفة بما يثيره من قضايا تمس حيان الإنسان المعاصر سواء كان من المثقفين أو من المتعطلين للانضمام لهذه الفئة.

(3) البرنامج الموسيقي الذي بدأ إرساله عام 1968 ويهدف إلى تقديم الثقافة الموسيقية العالمية والمحلية سوءا كانت كلاسيكية أو خفيفة أو موسيقى الشعوب المختلفة أو موسيقى التراث العرب أو أغاني أجنبية.

(ج) وتعتبر شبكة صوت العرب هي المرآة الشاملة التي تعكس كافة النشاطات العربية وتبرز الروابط الوثيقة بين الدول العربية.

وتحقق الشبكة أهدافها من خلال ثلاث خدمات هي:

(1) إذاعة صوت شبكة صوت العرب التي بدأت إرسالها في يوليو 1953 وبنص ساعة يوميا امتدت إلى ساعة كاملة في أكتوبر من نفس العام والى سبع ساعات في عام 1954 ثم إلى 23 ساعة في بادية الستينيات واستقر عند 16 ساعة ونصف بعد استحداث نظام الشبكات الإذاعية في ابريل 1981 ثم شهد عام 1991/90 تطورا ملحوظا في ساعات الإرسال الذي امتد ليغطي 24 ساعة يوميا ليصبح الخدمة الإذاعية المصرية الثانية التي تمر إرسالها وال ساعات الليل والنهار بعد الشبكة الرئيسية.

(2) إذاعة فلسطين التي بدأت إرسالها من القاهرة في اكتوبر 1960 رمزا لبقاء الشعب الفلسطيني وسعيا لاسترداد حقوقه المروعة وتعميقا للترابط بين الفلسطينيين في الأراضي المحتلة وتقدم هذه الإذاعة كافة خدماتها السياسية والدينية والثقافية والتعليمية والترفيهية لمستمعيها في داخل الأراضي المحتلة وخارجها.

(3) إذاعة وادي النيل التي بدأ إرسالها في عام 1984 للعمل على توطيد أواصر الصداقة والتلاحم بين شعبي وادي النيل شمالا وجنوبا وتعميق الروابط بينهما في كافة المجالات السياسية والثقافية والاجتماعية.

(د) شبكة القرآن الكريم (إذاعة القرآن الكريم) :

أنشئت في عام 1964 وتعمل على نشر وتعميق المفاهيم الإسلامية والقيم الروحية وتوفير خدمة إذاعية دعامتها القرآن الكريم وعلومه وأدابه والتفقه في سوره وآياته وعرض السنة النبوية الشريفة و تقديم الزاد الروحي في صوره وأشكاله المتعددة مع تأكيد أن الأخلاق والمبادئ الإسلامية هي الطريق لبناء المجتمع القادر على العطاء ومواجهة التحديات التي تجابه العالم الإسلامي بصفة عامة والشعب المصري بصفة خاصة.

وبالإضافة على المادة القرآنية التي تمثل حوالي 70% من حجم إرسال الشبكة فإنها تحرص على استخدام القوالب والأشكال الإذاعية الحديثة كالبرامج القصير والحوارية والندوات وبرامح السير والمنوعات الدينية مع الحرص على

تقليص حجم الأحاديث المباشرة باعتبارها من الأشكال الإذاعية الأقل جذبا للمستمع.

(هـ) الشبكة التجارية (إذاعة الشرق الأوسط) التي بدأت إرسالها عام 1964 وهي الإذاعة التجارية التي تعتمد في تمويلها ودخلها على الإعلان كوسيلة لدعم برامجها مع الالتزام بالسياسات والأهداف الإعلامية بالإضافة إلى تنمية المواد الذاتية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون من خلال الإعلانات وتسويق البرامج والمسلسلات.

وتتناول الشبكة في برامجها كافة ألوان البرامج الإذاعية مع تخصيص أكثر من نصف ساعات الإرسال للبرامج والمواد الترفيهية باعتبارها إذاعة تجارية تسعى لجذب أكبر عدد من المستهلكين والمعلنين إلا أن ذلك لا يعني أن طغيان المساحة الإعلانية على الخدمات الإذاعية الأخرى حيث لا تتعدى نسبة الإعلانات 1.52 فقط من جملة ساعات إرسال الشبكة.

(و) شبكة المحليات يعتبر الإعلام الإقليمية سمة من سمات الإعلام في العصر الحديث، حيث تقوم الإذاعات المحلية بدور رئيسي في تنمية المجتمعات المحلية وبالتالي تحقق خطة التنمية الشاملة للدولة ومن هذا المنطلق حرص الإعلام المصري على إنشاء أكبر عدد ممكن من الإذاعات بشكل مباشر للمستمعين المحليات.

وتضم شبكة المحليات حالياً عشر خدمات إذاعية هي:

1) إذاعة الإسكندرية التي تعتبر أولى الإذاعات الإقليمية في مصر حيث بدأت إرسالها في يوليو 1954 لخدمة محافظات الإسكندرية والبحيرة ومطروح في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والخدمة.

2) إذاعة الشباب والرياضة التي بدأت إرسالها عام 1957 وهي تعتبر إذاعة متخصصة تهدف إلى خدمة قطاع الشباب على اختلاف مستوياتهم الثقافية والاجتماعية والبيئية وتوعيهم بمجريات الأحداث العالمية والداخلية وتبني مشكلاتهم وقضاياهم والإسهام في حلها مع بث القيم في نوصهم وتأصيل مفهوم أن الرياضة ليس ترفيها فحسب ولكنها من أسس تربية الشباب واستغلال طاقاته (أصبحت الآن هذه الإذاعة شبكة مستقلة).

3) إذاعة القاهرة الكبرى التي بدأت إرسالها عام1981 لخدمة الجماهير في محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية، بقطاعاتهم الريفية والحضرية.

4) إذاعة وسط الدلتا التي بدأت إرسالها عام 1983 لخدمة محافظات المنوفية والغربية والدقهلية وكفر الشيخ ودمياط.

5) إذاعة شمال الصعيد التي بدأت إرسالها عام 1983 وتتسم هذه الإذاعة بأنها تستهدف مجتمعا يغلب عليه الطابع الزراعي (بني سويف والفيوم والمنيا وأسيوط) كما أن له اهتماماته السياحية والأثرية (المنيا) مما يستدعي أن تقدم برامج تتفق مع طبيعة هذه المجتمعات المحلية.

6) إذاعة شمال سيناء التي بدأت إرسالها عام 1984 وتستهدف مناطق العريش والشيخ زويد وبئ العبد ورفح ونخل والحسنة بالإضافة إلى تجمعات البدو وسكان القرى في مختلف النجوع وذلك لربط هذا الإقليم بالوطن الأم وتوعية سكانه اجتماعيا وسياسيا وثقافيا.

7) إذاعة جنوب سيناء التي بدأت إرسالها عام1985 لأداء رسالة إعلامية متميزة لمحافظة سيناء الجنوبية، حيث تقدم موردا خاص بالحياة البدوية إلى جانب ما تقدمه من ألوان أخرى للبرامج مستهدفة في ذلك رب أبناء الأقاليم بالوطن الأم.

8) إذاعة القناة التي بدأت إرسالها عام 1988 لخدمة جمهور المستمعين في محافظة بورسعيد والإسماعيلية والسويس وكذلك جمهور المستمعين من العابرين في قناة السويس حيث تقدم لهم بعض البرامج الخاصة باللغة الإنجليزية.

9) الإذاعة التعليمية التي بدأت إرسالها مع مطلع عام 1990 كإذاعة نوعية، تخاطب جمهور الطلاب إلى جانب أنها إذاعة جماهيرية تخاطب المواطنين باعتبارهم أباء وأمهات وأولياء أمور.

وتقدم هذه الإذاعة الدروس المنهجية لتلاميذ المرحلة الابتدائية وطلاب الإعدادية والثانوية العامة بقسميها العلمي والأدبي والتعليم الفني بفروعه الثلاثة الصناعي والزراعي والتجاري والمكفوفين والمعوقين بالإضافة إلى الدوري المخصصة المعلمين بالمرحلة الابتدائية لتأهيلهم للتعليم الجامعي ودروس السنوات

المشتركة بالتعليم الجامعي والدورات الإرشادية لأطباء الريف والصحة المدرسية وأطباء النساء والتوليد ودروس تعليم اللغات.

ولا تغفل هذه الإذاعة الأطفال دون سن التعليم حيث تقدم لهم بعض البرامج التي تهتم بنوعية وغرس القيم الإيجابية في سلوكياتهم في كل درامي خفيف.

ومع بداية عام 1991 بدأت الإذاعة التعليمية في تقديم خدماتها لجماهير العمال وذلك من خلال برنامج "في رحاب الجامعة العمالية".

10) إذاعة الوادي الجديد التي بدأت إرسالها في 6 اكتوبر 1990 لخدمة المجتمع الحلي في منطقة الوادي الجديد إعلاميا وتثقيفيا وترفيهيا.

(ز) شبكة الإذاعات الموجهة:

بدأت إرسالها منذ عام 1953 وهي تمثل صوت مصر المسموع للعالم أجمع ولأبنائها في المهجر وتحرص على التنويع فبما تقدمه من برامج وخدمات لتوجه احتياجات الجمهور المستهدف وتشبع رغباته المختلفة الدينية و الثقافية والسياسية والترفيهية والتعليمية فتقدم الشبكة البرامج الدينية التي تعف المستمعين بقيم الدين الإسلامي ومبادئ مع التركيز على الجوانب الحضارية والإنسانية فيه والرد على الافتراءات الموجهة إليه وتقدم البرامج الثقافية التي تعرف المستمع بأصول الحضارة المصرية القديمة ومدى تأثيرها على كافة الحضارات مع إبراز وجه مصر الثقافي وإسهاماتها في كالنواحي المعرفة من أدب وفن وعلم وتقدم البرامج السياسية والإعلامية التي تنقل

أخبـار مصر وتـفسر وجهـات نظرهـا ومواقفهـا إزاء المشـكلات والقضـايا الإقليميـة والدولية وتقدم البرامج الترفيهية التي تعرف المستمع بالفن المصري والعـربي وتقـدم البرامج التعليمية التي تعمل على نشر اللغـة العربيـة السـليمة للشعوب الإسـلامية والصديقة من خلال "العربية بالراديو".

وتغطي شبكة الإذاعـات الموجهـة مـن القـاهرة إحـدى عشرة منطقـة رئيسـية في جميع قارات العالم حيث تقدم 42 خدمة إذاعية بنحو 32 لغة وذلك على النحو التالي:

1- منطقة جنوب آسيا.

2- منطقة جنوب شرقي آسيا.

3- منطقة الشرق الأوسط.

4- منطقة غرب إفريقيا.

5- منطقة وسط أفريقيا.

6- منطقة شرق أفريقيا.

7- منطقة جنوب إفريقيا.

8- منطقة أمريكا الجنوبية.

9- منطقة أمريكا الشمالية.

10- منطقة أوربا.

11- منطقة إسرائيل.

قطاع التلفزيون:

كانت مصر قد شهدت أول تجربة تليفزيونية في 3 مايو 1951 وأجرتها شركة فرنسية لصناعة الراديو والتليفزيون في محطة إرسال أقيمت في سنترال باب اللوق بالقاهرة ثم أقيم معرض في القاهرة للراديو والتليفزيون في سنة 1953 مما أتاح لزواره فرصة مشاهدة جهاز التليفزيون... ولكن الإرسال المنتظم لم يبدأ إلا بعد ذلك بعدة سنوات ففي شهر أغسطس 1959 بدأ بناء مبنى الإذاعة والتلفزيون في القاهرة وقامت شركة (آر إس إيه) الأمريكية بإنشاء شبكة التلفزيون بدأ التلفزيون المصري إرساله المنتظم في مساء 21 يوليو 1960 وغطى هذا الإرسال في البداية القاهرة والمناطق التي تحيط بها حتى مائة كيلو متر في جميع الاتجاهات ثم توالى تغطية باقي مناطق الجمهورية بعد ذلك ويوضح الهيكل التنظيمي ما يلي:

أولاً:الخدمات المركزية:

وهي الفقرات الأساسية التي تحمل رسالة الإعلام التلفزيوني القومية وتتولى أعباء قطاعات العمل الأساسية التي تتحمل رسالة الإعلام الإخبارية والثقافية والتعليمية والاجتماعية إلى كافة أفراد المجتمع بكل فئاته وطوائفه، أينما وجدوا على ارض الوطن أينما وجدوا وتتميز هذه الفقرات بسمة الانتشار وقوة الإرسال التي تغطي جميع مناطق الجمهورية وتتعدها إلى بعض المناطق القريبة من الدول المجاورة وتتمثل هذه الخدمات في:

1- القناة الأولى: وكانت هي القناة الوحيدة عند بداية البث في عام 1960 وهي القناة الرئيسية العامة الموجهة إلى كافة قطاعات المجتمع بجميع طوائفه وفائتة والمنوط بها تحقيق الاهداف القومية العليا للإعلام المرئي.

2- القناة الثانية: وقد بدأت من يوليو 1961 وهي تعتبر خدمة ثقافية متميزة حيث تغلب الصبغة الثقافية على طبيعة البرامج والمواد التي تقدمها كما تحرص على التنويع في المجالات الثقافية.

3- القناة الفضائية المصرية: تم افتتاحها في 12 ديسمبر 1990 وتتسم بالطابع الدولي وتنقل برامجها عبر القناة غزيرة الإشعاع في القمر الصناعي العرب (عربسات) إلى كل الدول العربية والإفريقية وأجزاء عديدة من آسيا وأوروبا والأمريكتين وذل عن ريق محطات إرسال أرضية صغيرة تستقبلها الدول ثم تعيد بث البرامج على قنواتها الوطنية وكذلك استقبال مباشر عن طريق أطباق في حدود 2.4 م وهذه تتيح للأفراد في أي من مناطق التغطية استقبال البث المباشر، وايضا عن طريق شركات الكابلات التي تستقبل البرامج وتوزيعها على المشتركين بمقابل مادي من خلال الكابلات الأرضية أو أجهزة التشفير وتبث هذه القناة برامج القناة الأولى وبعض البرامج المميزة بالقناة الثانية والقنوات المحلية الثلاثة بالقاهرة الكبرى والإسكندرية.

وتهدف القناة الفضائية المصرية إلى تحقيق ما يلي:

- ربط المواطنين العرب بالإعلام والثقافة المصرية التي تتبع من واقعهم والإسهام في توحيد فكرهم حول القضايا المصيرية المشتركة.

- ربط السفارات والمراكز الثقافية والإعلامية المصرية في مناطق التغطية بالإعلام المصري للتعرف على ما تم تحقيقه من إنجازات والمعايشة اليومية الكاملة للواقع المصري من خلال برامج الإذاعة.

- ربط الجاليات المصرية في المنطقة المستهدفة بالإعلام المصري بوطنهم الأم، وإطلاعهم على مختلف اوجه التقدم وتزويدهم بأخبار بلدهم.

- التعريف بالنشاط السياحي والتجاري الاقتصادي المصري.

- استغلال الفضاء في نشر الرسالة الإعلامية المصرية على أوسع نطاق لإثبات التواجد المصري في ظل التنافس الإعلامي الذي أتاحه استغلال الأقمار الصناعية في البث المباشر والدخول في عصر الفضاء الذي تتسابق فيه جميع الدول الكبري للسيادة وفرض سيطرتها الإعلامية وبخاصة على المنطقة العربية.

ثانياً: الخدمات المحلية الإقليمية:

إن التليفزيون المحلي ضرورة تنموية تفرضها ظروف المجتمع والعصر الحاضر ويتمثل ذلك في الدور الذي يمكن أن يؤديه التليفزيون المحلي في تنمية هذه المجتمعات بما يوفره من خدمة إعلامية متخصصة تتميز باقترابها من المواطنين وإحساسهم بالمشاركة في برامجها ومن ثم يستطيع التليفزيون المحلي

القيام بدور فعال في تطوير سلوكيات المواطنين وتحسين مستوى معيشتهم ...إلخ، وتتمثل القنوات المحلية في:

1- القناة الثالثة (القاهرة): هي أول خدمة مرئية محلية افتتحت في 6 أكتوبر 1985 ويغطي إرسالها منطقة القاهرة الكبرى وتخدم محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية، وتولي اهتماماً خاصاً ببرامج الخدمات الجماهيرية في المجالات المختلفة (سكان –صحة- مرافق عامة- تعليم – استثمار- تصنيع...إلخ) بالإضافة إلى برامج الخدمات الخاصة بالفئات (عمال- فلاحين – شباب – مرأة- طفل ......إلخ).

2- القناة الرابعة (القناة) بدأت بث برامجها لمنطقة (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد) في 25 اكتوبر 1988 وتهتم بعرض المشكلات المحلية ومحاولة حلها مع المسئولين والمختصين تحقيقا للصالح العام.

3- القناة الخامسة: بدأت البث التجريبي لهذه القناة التي تخدم منطقتي الإسكندرية والبحيرة في أكتوبر 1990 واستمر لما يزيد عن شهرين وفي 12 ديسمبر 1990 أعطى الرئيس مبارك إشارة بدء انطلاق الإرسال الرسمي لهذه القناة الخامسة لتنهض بدورها في التنمية ودعم وتطوير المجتمعات التي أنشئت فيها.

قطاع الأخبار:

وتمثل الخدمة الإخبارية بالتلفزيون مجالين أساسيين:

أ) نشرات الأخبار: والتي تهتم بالتغطية الفورية والمباشرة للأحداث المحلية والإعلامية ومتابعتها عن طريق المندوبين داخل الوطن أو المراسلين المنتشرين في أنحاء العالم، أو عن طريق رسائل الأقمار الصناعية وتتولى الإدارة المركزية للأخبار إعداد النشرات الإخبارية للقنوات الخمسة السابقة الحديث عنها وذلك على النحو التالي:

تقدم القناة الأولى ثلاث نشرات يومياً باللغة العربية بالإضافة إلى موجز لأهم الأخبار فأواخر السهرة، وتقدم القناة الثانية نشرتين يوميا أحداهما بالإنجليزية والأخرى بالفرنسية بالإضافة إلى موجز باللغة العربية، وتقدم القناة الثالثة نشرتين محليتين باللغة العربية، وت قدم القناة الرابعة نشرتين محليتين باللغة العربية لسكان مدن القناة ونشرة باللغة الإنجليزية للعابرين في قناة السويس وتقدم القناة الخامسة نشرة باللغة الإنجليزية وأخرى باللغة الفرنسية.

(ب) البرامج الإخبارية: وتختص بشرح وتفسير الأحداث والتعليق عليها، و تتولى الإدارة المركزية للبرامج الإخبارية والتبادل الإخباري في إعداد وتقييم البرامج الإخبارية على القناة الفضائية المصرية.

قطاع الفضائيات ويتكون من القناة الفضائية (1) والفضائية (2):

القناة الفضائية المصرية:

تم افتتاحها في 13 ديسمبر 1990 وتتسم بالطابع الغربي وتنقل برامجها عبر القناة غزيرة الإشعاع في القمر الصناعي العربي (عربسات) إلى كل الأقطار العربية

والإفريقية وأجزاء عديدة من آسيا وأوروبا والأمريكتين وذلك عن طريق محطات إرسال أرضية صغيرة تستقبلها الدول الكابلات التي تستقبل البرامج وتوزيعها على المشتركين بمقابل مادي من خلال الكابلات الأرضية أو أجهزة التشفير وتبث هذه القناة برامج القناة الأولى وبعض البرامج المميزة بالقناة الثانية والقنوات المحلية الثلاثة بالقاهرة الكبرى والإسكندرية وتهدف القناة الفضائية المصرية إلى تحقيق ما يلي:

1) ربط المواطنين العرب بالإعلام والثقافة المصرية التي تتبع من واقعهم والإسهام في توحيد فكرهم حول القضايا المصرية المشتركة.

2) ربط السفارات والمراكز الثقافية والإعلامية المصرية في مناطق التغطية بالإعلام المصري للتعرف على ما يتم تحقيه من إنجازات والمعايشة اليومية الكاملة للواقع المصري من خلال البرامج المذاعة.

3) ربط الجاليات المصرية في المنطقة المستهدفة بالإعلام المصري وبوطنهم الأم وإطلاعهم على مختلف أوجه التقدم وتزويدهم بأخبار بلدهم.

4) التعرف بالنشاط السياسي والتجاري والاقتصادي المصري.

5) استغلال الفضاء في نشر الرسالة الإعلامية المصرية على أوسع نطاق لإثبات التواجد المصري في ظل التنافس الإعلامي الذي أتاحه استغلال الأقمار الصناعية في البث المباشر والدخول في عصر الفضاء الذي يتسابق فيه جميع الدول الكبرى للسيادة وفرض سيطرتها الإعلامية وخاصة على المنطقة العربية.

6) الاستفادة من انتشار إشعاع هذه القناة القمرية داخل جمهورية مصر العربية لتغطية المساحات المحرومة من الخدمة التلفزيونية ومنها التجمعات السكانية في الصحاري الشرقية والغربية وتجمعات العاملين في مناطق البترول والتعدين والمدن الجديدة والتوسعات العمرانية والأرض الزراعية المستصلحة الجديدة وتجمعات القوات المسلحة المصرية.

قطاع الإنتاج:

جدير بالذكر أن العمل الإعلامي الإذاعي المسموع والمرئي بصوره المختلفة وأشكاله المتنوعة بتوجه إلى الجماهير العريضة بشتى قطاعاتها وبمختلف مستوياتها التعليمية والثقافية والاجتماعية.

ويعد الترويح عن الجماهير وتخفيف أعباء الحياة اليومية عنهم من الوظائف الأساسية للإعلام الإذاعي المسموع والمرئي، ويتولى قطاع الإنتاج منذ إنائه في عام 1989 مهمة إنتاج الأعمال الفنية المواد الدرامية للتليفزيون من مسلسلات وأفلام روائية وأفلام تسجيلية وسهرات درامية وبرامج وكذلك إنتاج الأعمال الإذاعية المسموعة المتميزة في سهرات ومسلسلات في كل ذلك استثمار الإقبال الجماهيري على هذه المواد لتوظيفها في عرض المشكلات التي تعاني منها المجتمع واستغلالها كوسيلة جيدة لغرس القسم وبث أنماط السلوك العصري من خلالها.

ويعتمد العمل بقطاع الإنتاج في على الاختصاصات والمعايير التالية:

1- التزام القطاع بالعمل في ضوء التوجيه الإعلامي والخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون.

2- التنسيق مع قطاع الشئون المالية والأقتصادية فيما يتعلق بالأعمال المنتجة وإمكانيات تسويقها وحجم التسويق الخارجي والعائد منه، لتحقيق أفضل النتائج بين الإنتاج التسويق.

3- التنسيق بين قطاعي التلفزيون والإذاعة لتحقيق متطلبات الإذاعة المرئية والمسموعة لتغطية أكبر مساحة ممكنة بما يقلل الاعتماد على المواد المنتجة خارج الاتحاد أو المواد الإعلامية المستوردة.

4- مراعاة كافة البيانات والمؤشرات والتحليلات عن آراء المستمعين والمشاهدين ووضعها في الاعتبار.

5- تحقق أكبر قدر من المرونة في التعامل مع العناصر الفنية المختلفة من كتاب وفنانين ومخرجين وغيرهم.

6- وضع الأنظمة الإنتاجية والمالية والإدارية التي تساعد على تحقيق الإنتاج رفيع المستوى.

7- متابعة التطورات العلمية في مجال الإنتاج محليا وعالميا والاستفادة من الأساليب الحديثة لتطوير نظام العمل بما يحقق أعلى درجة من الجودة الفنية.

8- العمل على متابعة كافة الأعمال الإنتاجية للسياسة الإعلامية والأسس المتفق عليها وميثاق الشرف الإعلامي.

قطاع الهندسة الإذاعية:

يتولى هذا القطاع تقديم كافة الأعمال الفنية والهندسية لقطاعي الإذاعة والتلفزيون ويحرص في هذا الإطار على الارتفاع بمستوى الخدمة الهندسية رأسيا، للارتفاع بجودة الإنتاج، بجانب استمرارية زيادة الخدمة الهندسية الأفقية عن طريق نشر الخدمة الإعلامية المرئية وتوصيلها إلى المناطق المطلوبة مع تقديم الجديد في نشر الخدمة الإعلامية الإقليمية، كما يسعى هذا القطاع للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في الأجهزة أو القوى البشرية ليصل إلى ركب التكنولوجيا الحديثة بأفضل السبل وأقل التكاليف والعمل على رفع كفاءة وحسن الأداء وذلك بتكثيف برامج الصيانة والبحث والتدريب للحفاظ على القدرات الهندسية والفنية المقررة للعمل الإعلامي المرئي والمسموع وكذلك استخدام كافة معطيات التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ المتطلبات الهندسية المتطورة اللازمة للخطة الإعلامية واستخدام القناة الفضائية المصرية الدولية واستقبالها في المناطق المستهدفة وتكوين مجموعات عمل متحركة لتنفيذ المطلوب في أماكن الاستقبال، وعمل التركيبات اللازمة.

ويضم الهيكل التنظيمي لقطاع الهندسة الإذاعية الإدارات المركزية للإرسال والإدارات المركزية للمشروعات...والإدارات المركزية لهندسة الاستديوهات وتضم إدارة مركزية لتشغيل وصيانة مشروعات الإذاعة وإدارة مركزية لتشغيل وصيانة استديوهات التليفزيون وإدارة مركزية لتشغيل وصيانة استديوهات الإنتاج وإدارة مركزية للخدمات الفنية، وكذلك إدارات مركزية للهوائيات وانتشار الموجات والتدريب الهندسي والبحوث الهندسية والشئون المالية والإدارية.

قطاع الشئون المالية والاقتصادية:

يتولى قطاع الشئون المالية والاقتصادية خدمة جميع قطاعات الاتحاد ويضم إدارة مركزية للتسويق ويتفرع إلى إدارة عامة للتسويق الأجنبي وإدارة عامة للتسويق الخارجي للدول العربية وإدارة عامة للتسويق الداخلي وكذلك إدارة مركزية للإعلانات وإدارة مركزية للشئون المالية المركزية وإدارة مركزية للتفتيش المالي والمراجعة.

وتستهدف استراتيجية هذا القطاع -في إطار الخطة الإعلامية للاتحاد- تنمية موارد الاتحاد المتعددة في محاولة لتحقيق التوازن والاستقلال المالي للاتحاد من خلال السياسات والخطط التي ينتجها القطاع في مجالات تسويق البرامج والإعانات والعمل على حل المشكلات المالية والتخطيط المالي الشامل لقطاعات الاتحاد والمشاركة الفاعلة في إعادة تقييم رأسمال الاتحاد.

ويتمثل النشاط الاقتصادي لهذا القطاع فيما تحققه أنشطة الاتحاد المختلفة مـن إيرادات وذلك على النحو التالي:

1) إيرادات الإعلانات التجارية المحلية والأجنبية بالإذاعة والتلفزيون هي تمثل أهم مصادر الإيرادات الجارية للاتحاد.

2) إيرادات النشاط التسـويقي ويمثـل هـذا النشـاط أهميـة بالغـة في نشر الـتراث الحضاري والفكر الإعلامـي المصري في مختلـف بلـدان العـالم بالإضـافة عـلى أن موارد تسويق البرامج التليفزيونيـة والإذاعيـة أصـبحت تشمـل جانبـا هامـا مـن موارد الاتحاد بالعملات الأجنبيـة مـما يعـاون فـيم واجهـة التزاماتـه المتعـددة وتغطية جزء من النفقات التـي تتطلبهـا الأنشـطة المختلفـة ويتضـمن النشـاط التسويقي تسويق برامج مملوكة للاتحاد في القطاعين المرئي ولمسموع من إنتاج الخدمات التسويقية وتتمثل في الخدمات التي يؤديها الاتحاد للغير من خدمات هندسية وشحن وإيجار استديوهات إذاعية وأيضا عمولة تسويقية برامج الغـير التي يتقاضـها القطـاع الاقتصـادي نظـير تسـويق مـواد وبـرامج لحسـاب الغـير للمحطات المتعامل معها بالإضافة إلى إيرادات تسويقية أخرى تتمثـل في قيمـة الأشرطة الإذاعية والتليفزيونية المسجل عليها البرامج المبيعة للمحطات.

شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات[1]:

أنشئت شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات في يناير 1964 لتحقيق الأهداف المحددة لها، وتطوير إنتاجها برفع معدلات الأداء لوسائل الإنتاج من استديوهات ومصانع في مجال الإنتاج الصوتي والمرئي وطبع المصنفات الفنية ونشر التراث والأعمال الفنية والأدبية، وتم إنشاء مصنع لعلب شرائط الكاسيت الصوتي في الإسكندرية يعمل بالكمبيوتر ومبنى جديدة في العباسية بالقاهرة يشتمل على أحداث الاستديوهات المرئية والصوتية.

ويشتمل قطاع الإنتاج في شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات على إدارة عامة للإنتاج الإذاعي وإدارة عامة للإنتاج التليفزيوني وإدارة عامة لإنتاج الاسطوانات والكاسيت، وقاع الشئون الهندسية يضم إدارات عامة للاستديوهات الإذاعية والتليفزيونية وتصنيع بع أشرطة الكاسيت وعليها والخدمات الإنتاجية والمشروعات والتحسينات وقاع الشئون التجارية يضم إدارة عامة للمشتريات والمخازن وأخرى لتأجير الخدمات والإنتاج المشترك وقطاع التسويق ويضم إدارة عامة لتسويق الكاسيت وأخرى للتسويق الإذاعي والتلفزيوني وقطاع الشئون المالية والإدارية...الخ.

1 وثائق الشركة (غير منشورة) الوثيقة رقم 23/1

مجلة الإذاعة والتلفزيون:

يرجع تاريخ صدور مجلة الإذاعة والتلفزيون إلى مارس عام 1935 وكانت تعرف في ذلك الوقت باسم (الراديو المصري) وتحرر باللغتين العربية والإنجليزية وإصدار كل منهما مجلة مستقلة، واستمر الحال كذلك إلى سنة 1946 حيث تم تغيير اسم المجلة العربية وأصبحت تصدر باسم (الإذاعة المصرية) بينما بدأت المجلة الإنجليزية في التعثر إلى أن توقف عن الصدور في عام 1953 وشهد عام 1954 تطوير مجلة الإذاعة وزاد حجمها إلى 64 صفحة ملونة بدلاً من 24 صفحة بلون واحد وشمل التطور أيضا موضوعات المجلة واهتماماتها وإخراجها[1].

ولما بدأ إرسال التليفزيون المصري في 21 يوليو 1960 تغير اسم المجلة (مجلة الإذاعة والتلفزيون) واتسعت دائرة اهتماماتها لتشمل كل ما يتصل من قريب أو بعيد بالتليفزيون وخدمة المستمعين والمشاهدين وإعلامهم بالخريطة البرامجية الأسبوعية وأصبحت لقطات المجلة ترتكز على الأهداف الآتية:

1) تناول المواد الإذاعية المسموعة والمرئية بالنقد والتحليل.
2) إلغاء الضوء على المشكلات الاجتماعية والظواهر المختلفة بما يتفق والسياسة العامة للدولة.
3) نشر الخريطة الكاملة لبرامج الإذاعة والتلفزيون أسبوعياً.
4) تحقق المستهدف من خطة الإعلانات الموضوعة للمجلة.

---

1 محمد زين رستم ، تاريخ الصحافة المصرية مذكرات غير منشورة ، قسم الاعلام ، كلية الاداب ، جامعة المنيا ، 2009

5) تدعيم وكالة الإعلان المنشأة للمجلة والعمل على زيادة إنتاجها.

ويضم الهيكل التنظيمي لمجلة الإذاعة والتلفزيون التابعة لإدارة الإذاعة والتلفزيون ثلاثة قطاعات هي؛ قطاع التحرير ويرأسه رئيس التحرير وقطاع الإعلانات وقطاع الشئون المالية وتتبع رئيس مجلس إدارة المجلة.

التنظيم غير الرسمي بالمؤسسات الإعلامية:

ينشأ التنظيم غير الرسمي بالمؤسسات الإعلامية استناداً إلى كون العمل الإعلامي من أكثر الأعمال احتياجاً إلى فريق العمل وتكوين مجموعات عمل متجانسة لتقديم منتج إعلامي يتسم بالجودة والسبق.

لذا يخضع الأفراد في المؤسسات الإعلامية لمعايير غير مكتوبة تنظم تصرفاتهم، ذلك أن تشابه النشاط بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية يولد نوعاً من التقارب بينهم عن طريق اللقاءات والاجتماعات والعمل لساعات طويلة.

ينتج عن ذلك التقارب توحد في الأهداف ووجود خلفية ولغة مشتركة بينهم تجعل من أعضاء التنظيمات غير الرسمية جماعات ضغط داخلية على إدارة المؤسسات مما يولد لديهم نوعاً من الأمن ينعكس على مستوى أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم بما يحقق مستوى الجودة المطلوب في العمل الإعلامي ويسهم التجانس بين هؤلاء الأفراد في سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم ويجعلهم أكثر قدرة على الدفاع عن أية فكرة جريئة يرغبون في تقديمها.[1]

1 عدلي سيد رضا، عاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص: 49.

ملكية المؤسسة الإعلامية وعلاقتها بالتنظيم الإداري:

تعتبر عملية الملكية والضبط أو السيطرة من العمليات المهمة عند دراسة نوعية البناءات والعمليات الوظيفية والتنظيمية داخل المؤسسات الإعلامية.

وفي مصر تمتلك الدولة ممثلة في وزارة الإعلام واتحاد الإذاعة والتليفزيون قنوات تليفزيونية أرضية وفضائية تعبر عن توجهات وأراء الحكومة.

كما أن الدولة تمتلك الحق في منح الترخيص لأي جهة ترغب في إنشاء قناة فضائية خاصة، وبعد إعلان وثيقة تنظيم البث الفضائي أصبح لها الحق أيضاً في سحب الترخيص في كثير من الحالات.

إن تأثير مالك القناة على إدارة هذه القناة يكمن حقيقة في الضغط الذي يمكن أن يمارسه على المديرين، ومن ثم فإن كثيراً من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات وأهمها القنوات الفضائية تأخذ باعتبارها قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد بقاء القناة وهو وجه من أوجه تأثير الدولة على المضمون الإعلامي المقدم بها.

كما أن مالكي وسائل الإعلام سواء كان المالك حكومة أو قطاعاً خاصاً لهم تأثير واضح على المنتج الإعلامي والمضامين المقدمة من خلال تلك القنوات عن طريق التحكم في توجهات المضمون أو التحكم في القائم بالاتصال كأحد العاملين في القنوات الفضائية، وذلك من خلال عدة أشكال حيث يقرر مالك القناة سياستها والإشراف على تعيين موظفيها وتحديد مسئولياتهم وفقاً للمقياس الذي

يحدده والذي قد لا يكون مقياس الكفاءة هو المؤشر أو المعيار الوحيد فيه، وإنما هناك معايير أخرى كالولاء أو أية معايير شخصية أخرى.

وقد يتدخل المالك في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي، أي أن سياسات التدخل الحكومي تمارس داخل المؤسسات الحكومية بحكم ملكيتها لها وأنها مصدر تمويلها الأساسي[1]، وتتم ممارستها كذلك بالمؤسسات الخاصة التي تخضع للسياسات القومية أكثر من اعتمادها كلية على الطابع التجاري الخاص، ذلك التدخل الذي يحدد طبيعة البرامج ويسيطر سياسياً واقتصادياً على الأداء الوظيفي، الأمر الذي لا يترك هذه المؤسسات تعمل بصورة طليقة أو بحرية كاملة.[2]

عقبات تطوير التنظيم الإداري بالمؤسسات الإعلامية في مصر:

تواجه عملية تطوير التنظيم الإداري في القنوات الفضائية والمؤسسات الإعلامية المصرية بشكل عام مجموعة من العقبات أهمها:

- جمود الفكر الإداري، فالهياكل الإدارية للقنوات الفضائية المصرية تتسم عادة بالإفراط في التمسك بالجوانب الشكلية والإجراءات الرسمية بحجة

1 ماهيناز رمزي أحمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التليفزيونية المصرية الخاصة، مرجع سابق، ص ص: 327-328.

2 ليلى حسين السيد: اتجاهات الجمهور نحو الفضائيات المصرية الخاصة، مرجع سابق، ص: 7.

احترام هذه الإجراءات والالتزام بالقواعد والتعامل معها كغايات وأهداف وليس كأدوات ووسائل."[1]"

ولا تقتصر خطورة ذلك على ما ينتج عنه من مقاومة للتطوير وإنما امتدت لتكون تلك اللوائح والقواعد والقوانين سياج الأمان والحماية لحالات الفساد والإضرار بالمال العام.

- السيطرة الوهمية غير المهنية لأجهزة الضبط والرقابة، فمن العوائق شديدة الأثر على فعالية التطوير؛ الاتجاه إلى اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمدى حرية المضامين الإعلامية وربطها بالسياسات العليا تحت شعار السيطرة والمتابعة والضبط والرقابة أو بحجة تقليل المشكلات، الأمر الذي أوجد ذريعة لدى شاغلي الوظائف الإدارية لاتخاذ كافة التدابير للسيطرة والتحكم وتعظيم المصالح والمنافع الشخصية وغياب أنظمة وأسس رقابية موضوعية تعمل بشفافية وعدالة.[2]

1 ماجي الحلواني: الإعلام وقضايا المجتمع (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006) ص: 144.

2 Abdallah Schleffler: The Impact of Arab Satellite Television Prospects Democracy in the Arab World, Available Online At: Http://www.TBSjournal.com (Retrieved on: 15-3-2010)

التنظيم الإداري

بالقنوات الفضائية المصرية الخاصة

تمهيد :

الفضائيات المصرية الخاصة تعمل وفقا للقانون 8 الخاص بضمانات وحوافز الاستثمار وتنطلق من المنطقة الإعلامية الحرة الخاضعة للهيئة العامة للاستثمار بمدينة السادس من أكتوبر [1].

وبمراجعة عدد من الفضائيات المصرية تبين أن هياكلها التنظيمية أسرار حربية لدي أصحابها وقد رفض معظم أصحاب هذه القنوات تقديم أي مستندات أو وثائق يمكن الاستناد إليها لمعرفة كيف تدار هذه القنوات !!

ومن خلال بعض الأصدقاء العاملين في هذه القنوات تبين أنه لكل قناة فضائية خاصة مجلس إدارة مؤلف من عدد محدود من الأعضاء غالباً ما يكون من بعض المساهمين في القناة بخلاف رئيس القناة ومديرها العام وغالبا ما يحتفظ المالك بوظيفة رئيس مجلس الإدارة ، وتشتمل أي قناة خاصة على عدد من الإدارات الفنية والإدارية.

وتشمل الإدارات الفنية إدارة البرامج وهي من أهم الإدارات بأية قناة ويرأسها مدير عام البرامج ومهمته الإشراف على مختلف البرامج التي تبثها القناة ومتابعتها واستحداث برامج جديدة أو إلغاء برامج أخرى حسب كل دورة برامجية.

1 راجع القانون 8 الخاص بضمانات وحوافز الاستثمار ،القاهرة : المطابع الاميرية

كما يتابع عمل جميع العاملين بـالإدارة مـن مخـرجين ومقـدمي بـرامج ومعـدين وغيرهم من العاملين على صياغة الرسالة الإعلامية.

كـذلك هنـاك إدارة الأسـتوديو وتشـمل مـديرها العـام والعـاملين عـلى خـدمات الأستوديو من ديكور وإضاءة وهندسة صوتية وغيرهم من الفنيين العاملين باسـتوديوهات القناة ومهمة المدير هي متابعة عمل الاستوديوهات وتوفير مـا تتطلبـه الـبرامج المختلفـة من معدات وفنيين والتنسيق بين عمل الاستوديوهات المختلفة وصيانة معداتها واسـتقبال مكالمات المشاهدين وغيرها من الأعمال بالإضـافة إلى تصـميم شـعار القنـاة الـذي يمنحهـا شكلها الخاص المعبر عن شخصيتها.

وتشمل أيضاً أي قناة خاصة عـلى إدارة للإنتـاج تعمـل مـن أجـل ظهـور الـبرامج وكافة المضامين الإعلامية الخاصة بالقناة على الشاشة ومتابعتهـا أثنـاء الإعـداد لهـا وتـوفير كافة ما تستلزمه العملية الإعلامية وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك من تصاريح وإجراءات تصوير خارجي والإنفاق على كافة أوجه الإنفاق مـن معـدات أو إقامـة خارجيـة أو حتـى جلب بعض الضيوف بمقابل مادي متفق عليه.

ومن الواضح من مراجعـة الهيكـل التنظيمـي لأحـدي القنـوات ومـن الملاحظـات الميدانية أن إدارة البرامج من أهم الإدارات بأي قناة خاصة ولمديرها صـلاحيات واسـعة في اختيار المضامين المقدمة على شاشة القناة، كما أنـه يمثـل حلقـة الوصـل بـين مـدير القنـاة والقائمين بالاتصال، كما يضع خريطة برامجية يتم تنفيذها بعد العـرض عـلى مـدير القنـاة عن طريق إدارتي الإعـداد والتنفيـذ، وبيـنما يمثـل مـدير إدارة الـبرامج حلقـة الوصـل بـين الإدارات الفنية والإدارة المالية.

وغالباً ما يستعين رئيس مجلس إدارة القناة ومالكها باستشاري من رجال الإدارة لرسم الهيكل التنظيمي الخاص بالقناة، وقد لوحظ أنه لم يطرأ أي تغيير على الهياكل التنظيمية للقنوات الفضائية المصرية منذ نشأتها ، وإنما تضاف بعض التخصصات الفنية لتتبع بعض الإدارات الموجودة بالفعل، كما أنه لا توجد هياكل تنظيمية مكتوبة في أية قناة أو كتيب يشرح المسئوليات الموكلة لكل موظف بالقناة، سواء كان فنياً أو إدارياً للدرجة التي تسببت في عدم معرفة بعض القائمين بالاتصال بأي من العاملين بالقناة بخلاف فريق العمل الإعلامي والرئيس المباشر.

غير أن كافة العاملين بالقنوات الخاصة يدركون أنهم يعملون وفق سياسة عامة يضعها رئيس مجلس الإدارة هدفها الرئيسي هو الربح الذي يسعى للوصول إليه من خلال برامج تحقق نسب مشاهدة مرتفعة تزيد من الدخل الإعلاني للقناة، وهو الأمر الذي يعمل عليه مدير القناة ومدير إدارة البرامج، هذه السياسة العامة ترسم شخصية القناة التي لا تتغير كثيراً بتغير مديرها.

ملخص الفصل

تناول الفصل احدي المؤسسات الحكومية ذات النشاط الإذاعي والتليفزيون وهي اتحاد الإذاعة والتليفزيون وتنظيمه الإداري المترهل وهو مؤسسة إعلامية قومية طبقا للقانون 13 لسنة 1979مقرها القاهرة يرأسها رئيس مجلس الأمناء وتدار من خلال مجالس الأمناء و الأعضاء المنتدبين والجمعية العمومية والمجلس الاعلي للإعلام وعدد من المجالس واللجان الفنية والفرعية .

أما الفضائيات المصرية الخاصة فهي تعمل وفقا للقانون 8 الخاص بضمانات وحوافز الاستثمار وتنطلق من المنطقة الإعلامية الحرة الخاضعة للهيئة العامة للاستثمار بمدينة السادس من أكتوبر.

وبمراجعة عدد من الفضائيات المصرية تبين أن هياكلها التنظيمية أشبه بالأسرار حربية لدي أصحابها وقد رفض معظم أصحاب هذه القنوات تقديم أي مستندات أو وثائق يمكن الاستناد إليها لمعرفة كيف تدار هذه القنوات !!

وقد نشأت نتيجة الفساد الإعلامي تنظيمات غير رسمية تدير موارد هذه المؤسسات من وراء ستار ، الأمر الذي ترتب عليه أكثر من11 مليار خسائر الصحف القومية و37 مليار مديونيات اتحاد الإذاعة والتليفزيون .

الأسئلة

س 1: في ضوء دراستك للتنظيم الإداري ، اكتب مقالا تنقد فيه الاختلالات الإدارية باتحاد الإذاعة والتليفزيون ؟

س2 : قارن بين التنظيم الإداري في احدي المؤسسات الصحفية والتنظيم الإداري لاتحاد الإذاعة والتليفزيون ؟

س3 : لماذا ظهرت التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات الإذاعية الحكومية ؟

س4 : حلل أسباب الخسائر في المؤسسات الإعلامية الحكومية والخاصة وكيف اختلفت الأسباب والنتيجة واحدة ؟

المراجع

1- رشا علام ، إصلاح الإعلام المرئي والمسموع في مصر "التحديات والمخاوف والرؤى المستقبلية"، متاح على شبكة الانترنت في موقع :

2- Http://global.asc.upenn.edu/docs/jordanwebpage/reading/allam_reform.doc (Retrieved on: 25-3-2010)

3- حسن علي محمد ، ماسبيرو .. الي أين ؟ ، مقال منشور بجريدة روزا اليوسف بتاريخ مارس 2014 .

4- عبد اللطيف العوفي: آثار البث الفضائي على التليفزيونات الخليجية "الرؤية الإدارية وواقع المضامين البرامجية"، مجلة جامعة أم القرى، مج14، ع2 (الرياض: جامعة أم القرى، يوليه 2002) .

5- عاطف عدلي العبد، ماجي الحلواني: الأنظمة الإذاعية في الدول العربية (القاهرة: دار الفكر العربي، 1989).

6- عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد: نشأة وسائل الإعلام (القاهرة: دار الفكر العربي، 2006).

7- عاطف عدلي العبد: الراديو والتليفزيون في مصر، (في): وزارة الإعلام: الإعلام المصري (القاهرة: وزارة الإعلام، 1988)

8- خليل صابات ، نشأة وسائل الإعلام وتطورها ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1977 .

9- اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي (القـاهرة: اتحـاد الإذاعـة والتليفزيـون، 2006 .

10- عدلي سيد رضـا، عـاطف عـدلي العبـد: إدارة المؤسسـات الإعلاميـة ، القـاهرة :دار الفكر العربي ، 2009 .

11- ماجي الحلواني: الإعلام وقضايا المجتمع (القاهرة: الهيئـة المصريـة العامـة للكتـاب، 2006)

12- Abdallah Schleffler: The Impact of Arab Satellite Television Prospects Democracy in the Arab World, Available Online At :

Http://www.TBSjournal.com) Retrieved on: 15-3-2010.

الملاحق

ملحق رقم (1)

رؤساء مجلس إدارة دار التحرير

1. محمد أنور السادات منذ نشأتها عام 1953.
2. صلاح سالم في 25 إبريل 1959 .
3. كمال الحناوي في مارس 1962.
4. حلمي سلام في يوليو 1964.
5. مصطفى بهجت بدوي في مايو 1965.
6. عبد المنعم الصاوي في مارس 1975 .
7. محسن محمد في مارس 1977.
8. سمير رجب في 11 مارس 1989.
9. محمد أبو حديد في 5 يوليو 2005.
10. علي هاشم في 4 يوليو 2009

ملحق رقم (2)

رؤساء تحرير الجمهورية

1- أنور السادات ـ المدير العام 53 ـ 1956 و رئيس مجلس الإدارة 1956 ـ 1959
2- حسين فهمي ـ رئيس التحرير 53 ـ 1955
3- أحمد قاسم جودة ـ رئيس التحرير 55 ـ 1958
4- كامل الشناوي ـ رئيس التحرير 56 ـ 1962
5- صلاح سالم ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 59 ـ 1962
6- إبراهيم نوار ـ رئيس التحرير 59 ـ 1964
7- إسماعيل الحبروك ـ رئيس التحرير 59 ـ 1962
8- طه حسين رئيس تحرير 59 ـ 1964
9- موسى صبري ـ رئيس التحرير 60 ـ 1962
10- ناصر الدين النشاشيبي "فلسطيني" ـ رئيس التحرير 60 ـ 1964
11- كمال الدين الحناوي ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 62 ـ 1964
12- حلمي سلام ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 64 ـ 1965
13- مصطفي بهجت بدوي ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 65 ـ 1966

14- فتحي غانم ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 66 ـ 1971

15- مصطفي بهجت بدوي ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 71 ـ 1975

16- عبد المنعم الصاوي ـ رئيس مجلس الإدارة 75 ـ 1977

17- محسن محمد ـ رئيس التحرير 75 ـ 1977 ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 77 ـ 1984 ـ رئيس مجلس الإدارة 84 ـ 1989

18- محفوظ الأنصاري ـ رئيس التحرير 84 ـ 1998

19- سمير رجب ـ رئيس مجلس الإدارة 89 ـ 1998 ـ رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير 1998 ـ 2005

20- محمد أبو الحديد ـ رئيس مجلس الإدارة 2005 ـ 2009

21- محمد علي إبراهيم ـ رئيس التحرير 2005

22- جمال عبد الرحيم ـ رئيس التحرير 2013

23- فهمي عنبة ـ رئيس التحرير 2014

24- علي هاشم ـ رئيس مجلس الإدارة 2009

ملحق رقم (3)

رؤساء تحرير الاجيبشيان جازيت

د. أمين أبو العينين (54 - 1978)

رامز الحلواني (78 - 1980)

سامي الشاهد (80 - 1989)

محمد العزبي (89 - 1991)

محمد علي إبراهيم (91 - 2005)

رمضان عبد القادر 2005 /2011)

إصدارات أسبوعية بدار التحرير :

- عقيدتي: جريدة أسبوعية دينية" صدر العدد الأول منها أول ديسمبر 1992. رئيس التحرير: مجاهد خلف.
- حريتي: " مجلة أسبوعية عامة" صدر العدد الأول في 11 فبراير 1990. رئيس التحرير: عبد الفتاح عباس.

- شاشـتي: مجلـة أسـبوعية فنيـة" صـدر العـدد الأول في 22 يونيـو 1999. رئيسـة التحرير: حسام الليثى.
- الكورة والملاعب: " جريـدة رياضـية أسـبوعية" صـدر عـددها الأول في 15 فبرايـر 1976. رئيس التحرير: خالد كامل.

إصدارات شهرية بدار التحرير :

- مجلة العلم
- كتاب الجمهورية

ملاحق مجلات وصحف بالدار :

- محبوبتي
- دموع الندم
- نور العالمين
- بطولات ونجوم.

ملحق رقم (4)

رؤساء تحرير الأهرام من الأحدث للأقدم

- محمد عبد الهادي علام .
- عبد الناصر سلامة
- عبد العظيم حماد
- أسامة سرايا (2011 – 2005)
- إبراهيم نافع (2005 – 1984)
- على حمدي الجمال (1978 – 1975)
- أحمد بهاء الدين (1975 – 1974)
- محمد حسنين هيكل (1974 – 1957)
- أحمد الصاوي محمد (1957 – 1948)
- عزيز ميرزا (1955 – 1948)
- أنطون الجميل (1948 – 1933)
- داود بركات (1933 – 1902)
- خليل مطران (1902 – 1901)



هذا الكتاب

تتفرع المؤسسات الإعلامية في مصر، والوطن العربي، لتشمل مؤسسات صحفية، وإذاعة، وتليفزيون، ووكالات أنباء، ودور نشر، وشركات إعلانات، وإعلام الكتروني، ولكنها تتفق مع أية منظمة أخرى في أنها جميعاً لها نفس أوجه نشاط المؤسسات أو المنظمات التجارية، مثل الإنتاج، والمشتريات، والتسويق، والأفراد والأعمال المكتبية، والتحويل، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية، فإن هذه الأهداف متحركة، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلي أكثر من مهارة، فالتسلح بالعلم الإداري – مثلاً – لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية، تحتاج إلي مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها. والقدرة على حل المشكلات السريعة، والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية، والفنية، والتحريرية في مؤسسة صحفية ما.

كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تليفزيون ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة، إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلي المرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل أنها علاوة على ذلك تحتاج إلي مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها "تسويقها".

ومن قراءة عجلي للتراث العلمي في مجال الإدارة الإعلامية تبين لنا ندرة حقيقية في المكتبة الإعلامية العربية مما دفعنا إلي تقديم هذا الكتاب لطلاب الإعلام والعاملين والقيادات في المؤسسات الإعلامية عله يسد ثغرة في المكتبة الإعلامية العربية.

والله ولى التوفيق،،

الناشر

عبد الحى أحمد فؤاد

ISBN 978-977-358-364-4



دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة

تليفون: 26246252 فاكس: 26246265

www.daralfajr.com info@daralfajr.com